

論題 ホテル業における企業内教育訓練の有効性について

－人的資源管理の観点からの職業能力開発プログラムを中心として－

主査 中川 誠士 先生

副査 山内 進 先生

副査 合力 知工 先生

副査 藤野 真 先生

福岡大学大学院

商学研究科博士課程（後期）

学籍番号 CD160502

氏名 牧 一郎

序 章 本研究の目的、意義及び研究の構成…1

第1節 本研究の目的と意義…1

(1) ホテル業の定義

(2) ホテル業における HRM と教育訓練の意義

第2節 先行研究…8

第3節 本研究の構成…19

第1部 ホテル業に求められる人的資源の変化について

第1章 戦略的人的資源管理の観点からみたホテル産業における教育訓練…22

第1節 企業における従業員対策の形成史を貫く2つの原理…23

(1) PM 原理

(2) HRM 原理

第2節 人事管理から人的資源管理への発展…26

(1) 科学的管理

(2) 産業心理学と産業生理学

(3) 人間関係論

(4) ニューディール型労使関係

(5) 行動科学

(6) HRM 成立の企業経営上の現実的な背景

(7) HRM に関する最初の体系化された理論

(8) SHRM における PM 原理と HRM 原理の統合

第3節 人的資源管理論から戦略的人的資源管理論への発展…46

(1) 1980～1990 年代におけるアメリカ産業の競争力回復と HRM の分極化

(2) SHRM の生成とその2つのアプローチ

第4節 戦略的人的資源管理のホテル産業における独自の課題…73

(1) サービスの特質

(2) ホテル経営学の観点から捉えられたホテル産業における SHRM の課題

第2章 ホテル業の環境の変化…100

第1節 ホテル業界における経営環境の変化…100

第2節 外資系ホテルの戦略と人材育成…103

第3節 現代のホテル業界で求められるホテルスタッフ人材像…106

第3章 ホテル業界で求められる人的資源の変化…111

第1節 ホテルスタッフの労働環境と離職の関係について…111

第2節 ホテル業界の離職の実態…112

第3節 ホテル業界における高い離職率の原因…114

第4節 企業内教育訓練の実態…124

第5節 ホテルスタッフへの国の取り組みと資格化の動き…131

第2部 ホテルスタッフのための教育訓練への取り組み

第4章 教育機関における人材育成トレーニングのカリキュラムについて…

143

第1節 日本のホテル企業の人材育成のケーススタディ…143

第2節 ホテル業界におけるホテル専門学校卒業生の重要性…147

第3節 ホテル業界に求められる人材像の変化…150

第4節 ホテル専門学校教育カリキュラムの事例…154

(1) 日本ホテルスクールの教育プログラム

(2) 東京観光専門学校の教育プログラム

(3) 中村国際ホテル専門学校のエデュケーション・プログラム

第5節 海外ホテルスクールにおける人材育成のための教育プログラムについて…162

(1) コーネル大学ホテル経営学部（ニューヨーク州）事例

(2) 海外におけるホテル教育機関の先進的事例

第5章 リッツ・カールトン社におけるコーポレート・ユニバーシティ…178

第1節 リッツ・カールトン社について…178

第2節 リッツ・カールトンの企業内訓練とコーポレート・ユニバーシティ
…190

(1) コーポレート・ユニバーシティの定義

(2) リッツ・カールトン社の企業内訓練

第3節 リッツ・カールトン社における企業内訓練の有効性…202

第6章 ハイアット社におけるコーポレート・ユニバーシティ…208

第1節 ハイアットホテルズアンドリゾーツの企業概要…208

第2節 グランドハイアット東京におけるコーポレート・ユニバーシティの
取り組み…211

終章 ホテル企業における企業内教育訓練の有効性…226

第1節 資源ベース・アプローチに基づく SHRM の有効性に関する問題点…

227

(1) 人的資源あるいは HRM と企業業績との間の因果関係

(2) 問題を引き起こしている原因

第2節 資源ベース・アプローチに基づく SHRM の有効性を研究するための新

たな取り組み…231

(1) 人的資源測定規準

(2) 人的資源解析

第3節 ホテル産業における教育訓練の有効性を示す暫定的指標…236

(1) 人的資源成果

(2) 組織成果

(3) 財務的成果

(4) 株式市場での成果

(5) 教育訓練の有効性をさらに向上させる上での課題

第4節 結論—総括と今後の展望—…251

参考文献…256

序章 本研究の目的、意義及び研究の構成

第1節 本研究の目的と意義

サービス業界の中核と言われるホテル業であるが、近年、経営環境が激変するとともにその経営においても変革が求められている。

ホテル業は戦後日本の観光業における復興のシンボルとなるべきものとして発展させられてきた。昭和24年12月24日に外国人客接遇向上そして外貨取得の目的のために制定された国際観光ホテル整備法を基盤に、発展させられてきた事業である。¹

日本のホテル業界を代表するホテルオークラやホテルニューオータニなど数多くのホテルは、「第1次ホテルブーム」と称される昭和39年の東京オリンピック開催を契機に建設された。当時の日本においては国内のホテル数は100軒程度しかなかったが、平成に入り、今日では12,000軒を超えるホテルが運営をされている。この50年間に、ホテル軒数は約120倍までに増加した。²

過去においてホテル業は、日本経済の牽引役となった電鉄・鉄鋼企業などが潤沢な資金を提供し多角化を追求する過程でその一環を担うものとして成長・発展を遂げてきた。

しかし、平成3年のバブル崩壊を起因とする日本経済の衰退により生じた不動産価格の下落などを理由に、外資系企業のホテル買収が著しく進むことになった。全日空ホテルズなど老舗企業を対象に、外国企業によるホテル買収が行われた。その結果、人材・資金・運営方法などホテルの経営構造を支える部分においても変化

¹ 改訂2016『ホテル用語辞典』日本ホテル教育センター、85～87頁、参照。

² 岡本伸之（1979）『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店、109～135頁、参照。

が生じている。

また、近年においては海外ホテル企業からの日本に対する直接投資も増えてきている。平成 14 年を皮切りに、フォーシーズンホテル丸の内東京（カナダ）、グランドハイアット東京（米国）、コンラッド東京（米国）、マンダリンオリエンタル東京（香港）、ザ・ペニンシュラ東京（香港）、ザ・リッツ・カールトン東京（米国）、シャングリラ東京（シンガポール）など、多くの外資系ホテルが日本で開業している。外資系ホテル企業の進出は、直接的には日本の不動産価格の下落をきっかけとしているが、その背景には日本の観光マーケットへの期待が存在する。諸外国からの訪日客数は年々増加しており、日本のホテルへの全宿泊者数に占める外国人客の割合は 20% を占めるまでに至っている。

平成 30 年版観光白書の外国人訪日数統計資料によれば、2004 年に 614 万人であった訪日客数は、2013 年には 1,036 万人そして 2017 年には 2,869 万人を記録している。また、2021 年の東京オリンピック開催を目標に政府は 6000 万人のインバウンド客の獲得を目標としている。この約 20 年で約 10 倍の伸びを達成する勢いである。この数値はホテルが日本の基幹産業の一つに成長することが期待されていることの証といえる。³

（1）ホテル業の定義

ここでいうホテル業とは、事業目的で経営される宿泊所であり、以下の法的な定義を満たすものである。旅館業法でホテル業とは、洋式の構造設備及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて人を宿泊させる営業であり、簡易宿泊所及び下宿以外のものを指し、施設基準として様式構造で客室は 10 室以上、床面積 9 m² 以上、適当数の様式浴室及びシャワー室があり、トイレは男女別水洗というものである。

³ 『平成 30 年版観光白書』国土交通省観光庁編、11 頁。

同法による宿泊施設はホテル・旅館・簡易旅館・下宿と称されている。⁴

ホテル業は第3次産業に属し、不可視であるサービスや、快適な環境を提供する事業である。ホテルを利用する人が、満足するサービスをホテル側が提供し販売することによって成り立っているサービス産業である。ホテル業が提供するサービスの内容は、大きく分けるならば、レストランサービスなどの料飲部門、客室の滞在サービスの宿泊部門、そして婚礼、パーティを催す宴会部門の3部門からなる。そしてそのサービスの提供は「ホテルマン」と呼ばれるホテルスタッフによっておこなわれている。ホテルスタッフはホテル業の運営者であり、豊富な専門知識や卓越した接客技術が求められる仕事である。

ホテル経営の外資化や諸外国からの訪日客数の増加により、以前のサービス専門技術に加え、新たにコミュニケーション力などの資質や能力がホテルスタッフにも求められる時代となった。ホテルの経営者も、日本人だけでなく外国人へと変わり担われるようになり、それにつれてホテル内の運営そして経営スタッフの人員構成にも変化が生じホテルスタッフも異文化や習慣を学ぶ必要に迫られている。また、グローバルな時代に対応するために個人においてもサービス技術能力をはじめ、異文化コミュニケーション能力等の人間力を高めることが必須とされる時代となっている。

先で述べたように近年のホテル業界の経営環境の変化に伴い、ホテルスタッフに対して求められる資質も多様化し変化を続ける中で、ホテル企業においても従業員の教育訓練や能力開発による人材育成の体制の再構築が喫緊の課題として認識され始めている。また昨年からのコロナ禍の中で、観光業界全体が大きなダメージを受け、それに伴い宿泊産業全体への影響も大きい。このような変化の激しいビジネス環境においてホテルスタッフの人材育成への議論が必要とされている。(中

⁴ 作古貞義(1998)『ホテルマネジメント』柴田書店、44～48頁、参照。

川メモ 新型コロナ禍の影響で、旅行需要が激減するとともに、それ以外のビジネス関連の国内の人の移動も激減しており、したがってホテル業界は壊滅的な影響を受けていると思われがちで、必ずしもそうではない。富裕層や長期滞在型の顧客を対象としたレジデンス型ホテルや高級ホテルは満室の状態が続いているし、利用客の利便性を重視したサービスを提供することで、ビジネスホテルも 7 割の稼働率を維持している。これに対して、壊滅的といってもよい打撃を受けているのは、宴会等の法人需要、結婚式場としての利用、一泊 2~3 万円の宿泊利用客の比率が高い、シティホテルである。したがって、ホテル業界全体で需要が激減しているわけではなく、顧客満足度を高めるために必要なスキルと知識をもった従業員を育成する必要性は依然として大きいといわなければならない。)

その一方でスタッフの人材育成という課題に積極的に取り組んでいないだけでなく、実際には人材育成という考え方の必要性さえ認識していないホテル企業が多いのが現状である。

現場主義的なスタッフへの指導が幅を利かせており、多くのホテルにおいて企業内教育訓練に対する科学的かつ体系的な取り組みが未だに確立していない。具体的には、ホテルスタッフの基本的なサービス技術やより高度のスキルや知識を体得させるための企業内教育訓練のためのトレーニングプログラムが充実していないホテル企業が多い。そのために、サービス技術の欠如ゆえに、利用客のニーズに対応できず、キャリアアップも図れず、給与も増えず、その結果において離職率が高くなるという悪循環が生じている。

(2) ホテル業における HRM と教育訓練の意義

このようなホテル業界の経営環境の激しい変化の下で人材育成のための取り組みが喫緊の課題として認識され始め、HRM の観点からアプローチが求められるようになってきた。

それでは、求められている HRM へのアプローチとはどのようなものであろうか。企業における従業員対策を最初に HRM の観点から体系的に論じた Michael Beer(1984)は、従業員にキャリアの機会の情報を与えていくことの必要性について下記のように論じている。

「従業員のデベロプメントを企業の戦略と有機的に結び付けていくためには企業としてただ従業員の開発を促していくだけでなく、企業の戦略に沿った方向に開発していくことが不可欠の条件となる。また、企業側はどのようなタイプの職務が将来存在することとなり、それらの職務にはどのような技能が要求されていくのかを予測するべきである。」

Beer が述べていることを参考にし、本論文における課題として捉えなおすと次のようにいうことができる。このような人材育成を企業の戦略のひとつとして行い、人材を資源としたキャリアパスの変化を活用していくことがホテル企業においても、求められる。そのためにホテルスタッフへのトレーニングは必要不可欠なものであり、企業として更なる利益につなげるためにも企業内教育訓練の必要性がもっと認識されるべきである。つまり、利益を上げるためには、他のホテルとの差別化を図ることが戦略として不可欠となるが、それを実現するためには、その差別化の方向性に沿った従業員の教育訓練がそれもターゲットとなる従業員の階層毎に訓練内容を整合させるとともにモチベーションを高めるような教育訓練が必要になるということである。この点については、第5～6章で主に考察されている。

ホテル業が人材を育成するということは、製造業企業が自社製品を開発し、製造することに等しい。ホテルスタッフがお客様に提供する「サービス」といわれる商品は、常に相手を精神的、経済的にも満足させる商品であり、価値あるものでなくてはならない。プロフェッショナルな接客サービスとは、ただ単にお客様相手にやさしくするとか、親切にするとかいう抽象的概念ではない。「サービ

ス」とは、不可視なものであり、手で触れることは出来ないものであり、ホテルスタッフが客にその場での経験や感動を与えことにより実現するものである。商品としてのサービスは、複雑な要素から成りたつ感情労働^{※注}であるとともに、顧客との距離感や素早い判断そして知識や技術がひとつになったものでなければいけない。例えば食材に合わせた飲料選択や、宿泊目的に合わせた部屋のタイプ別選択そしてゲストの心理状態の把握に関するホテルスタッフの技能の訓練が求められるものである。

ホテルのレストランに勤務するサービススタッフは、お客様の料理や飲み物の注文時に、料理の食材やソースの種類そしてその料理をおいしく見せるための食器の種類やワインの種類を瞬時に考え、お客様に情報として提供しなくてはならない。テーブルサービスやワインのテイastingなどのサービス技術に熟知した者でなければ、最高の経験を商品として客に提供することはできない。配膳サービス時には、料理の盛られた食器の方向や位置などを的確に判断し、客前に商品として給仕することが要求される。ただ単に料理を運び届けるといった単純作業ではない。ホテル業が、人によって創造される「サービス」を商品として提供する事業である限り、本来何よりもサービス技術開発や技能訓練に力がそそがれるべき事業である筈である。

また、ホテル業は企業経営一般に関する多くの知識や経験を問われる業界でもある。今日では、ホテル間での競争も激化し、経営者にとっても極めて厳しい状況にある。更にコロナ禍で観光ビジネスへの打撃は大きくホテル業においても軒並み大きくホテル稼働率は低迷している。

ホテル業は、一種の装置産業であり、固定資産に対して多額の初期投資が必要な事業である。投資額回収までの長期の中で企業として存続するための幅広い知識や経験が求められる。加えて、同時にホスピタリティといういわゆる人間性も求められるのが、ホテル業でありホテルスタッフという職業である。

ホテルスタッフに不可欠の資質として求められるホスピタリティは、相手をおもいやる心とサービス技術がひとつとなり、客に魅力ある商品として結実して初めて評価されるのである。そのためにもホテルスタッフ育成において、能力と技術の両面において従業員をバランス良く成長させる企業内教育訓練が必要とされる。

また、厨子（2010）は、グローバル化の進む時代における HRM の観点から行われるべき企業内教育訓練の目標が、「自立」という個人のキャリア形成への確立であり、個人と企業における新しい関係を表す仕組みであり、エンプロイアビリティを高めた従業員を処遇する仕組みをつくるのが、逆に個人を組織に長期的にとどませると述べている。⁵

そのためホテルスタッフは自立型キャリアの形成が求められるサービス技術職であり、特に近年ではホテルへの評価は、企業に対する評価によってではなく個人に対する評価によって決定される傾向が強くなっている。ホテルスタッフ各個人が社外で競争力をもつために、どのような能力や技術が必要なのかを主体的に考えるとともにその能力や技術を向上させるキャリア開発に自発的に取り組むことが求められている。

そして、エンプロイアビリティを高めた従業員を処遇する仕組みを整備することが、逆説的に個人を組織にととまらせ離職率をさげることにつながると厨子は述べている。⁶

本論文では、ホテル人事担当者へのインタビューを含め、ホテル業における職業能力育成プログラムにおける企業内教育訓練の必要性を論じるとともにグローバル化の進むホテル業界の環境変化に対応した企業内教育訓練の有効性を検証し

⁵ 上林憲雄、厨子直之、森田雅也（2018）『経験から学ぶ人的資源管理新版』有斐閣、109～111 頁、参照。

⁶ 同上

らかにすることを目的としている。具体的には、ホテル企業の競争優位の獲得によってクリティカルな部門である「宿泊部、料飲部、宴会部のオペレーションに携わる現場の新入社員からマネージャー層（主として、ローワー・マネジメントとミドル・マネジメント、究極的にはトップ・マネジメント）までを対象とした人材育成のための教育訓練について述べる。言い換えると、ホテル企業が顧客満足度とともに従業員満足度を高めることに寄与するようなスキルと知識を持った従業員を教育訓練すること、ホテル企業の業績との相関を、そして可能であれば教育訓練が業績に結びつくまでに必要と思われるプロセスを明らかにすることを目的としている。

第2節 先行研究

ホテル産業における企業内教育訓練というテーマを戦略的人的資源管理の観点から取り扱った先行研究は、結論を先に言えば、英語文献と日本語文献の両方において非常に数が少ないといわざるをえない。特定産業に対象を絞らずに、企業内教育訓練を含めた人的資源管理の制度と実践の経営戦略的意義について研究した文献は、それこそ数え切れないほどあり、それらのうちの一部については本論文の第1章第4節において検討の対象としているが、対象となる産業と制度・実践をホテル産業と教育訓練に限定すると、途端に先行研究は数が限られてくる。ここでは、数少ない先行研究を、英語文献と日本語文献の順に、紹介しておきたい。

(1) 英語文献

まず、本博士号申請論文の研究テーマに少しでも関連する英語文献を発表年度順に挙げれば、以下の通りである。

1. Cheng, Angeline, Brown, Alan, "HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore" , *International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No.1, 1998.
2. Hoque, Kim, "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry" , *British Journal of Industrial Relations*, Vol.37, No.3, 1999.
3. Engstrom, Truls E.J., Westnes, Petter and Siren Furdal Westnes, "Evaluating intellectual capital in the hotel industry" , *Journal of Intellectual Capital*, Vo.4, No.3, 2003.
4. Furunes, Trude, "Training Paradox in the Hotel Industry" , *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, Vol.5, No.3, 2005.
5. Ciang, Chun-Fang, Back, Ki-Joon, and Deborah D. Canter, "The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry" , *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.4, No.2, 2005.
6. Hemdi, Mohamad Abdullah, Nasurdin, Aizzat Mohd, and Gadjah Mada, "PREDICTING TURNOVER INTENTIONS OF HOTEL EMPLOYEES: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practice and Trust in Organization" , *International Journal of Business*, Vol.8, No.1, 2006.
7. Maroudas, Leonidas, Kyriakidou, Olivia, and Artemis Vacharis, "Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices" , *Managing Leisure*, Vol.13, No.3/4, 2008.
8. Ahmad, R., Solnet, D. and N. Scott, "Human resource practices

- system differentiation: A hotel industry study” , *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol.17, 2010.
9. Chand, Mohinder, “The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry” , *International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.4, 2010.
 10. Choi, Youngsoo, Dickson, Duncan R., “A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level” , *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.9, No.1, 2010.
 11. Walsh, Kate, Sturman, Michael C., and John Longstreet, “Key Issues in Strategic Human Resources” , *Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons*, Articles and Chapters School of Hotel Administration Collection, 2010.
 12. Davidson, Michael C. G., Wang, Ying, “Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages” , *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.10, No.3, 2011.
 13. Úbeda-García, Mercedes, Marco-Lajara, Bartolomé, Sabater-Sempere, Vicente, and Francisco Garcia-Lillo, “Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry” , *International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.15, 2013.
 14. Gannon, Judie M. Roper, Angela, and Liz Doherty, “Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry” ,

これらの文献は、全てホテル産業における教育訓練を含めた人的資源管理を、何らかの意味で取り上げた研究である。本博士号申請論文で設定したテーマとの関連でいえば、これらの文献が、設定したテーマのどの部分について先行研究を行っているか、本博士号申請論文に与えたインプリケーションは何であるか、そして本博士号申請論文が新たに研究しようとしていることは何であるかが、示されなければならない。本博士号申請論文において設定されたテーマについて、重要なポイントを挙げるならば、テーマ設定の前提としての離職問題、ホテル産業における教育訓練を含めた人的資源管理の全体を戦略的観点から捉えなおしているか、そして人的資源管理制度の中の教育訓練に特に焦点を合わせているかの3点である。

① 考察の出発点としての離職問題

14本の論文の内、5つの研究（文献1、文献5、文献6、文献10、文献12）は、離職問題を考察の出発点としており、これが世界的にホテル産業特有の課題であることが分かるとともに、本博士号申請論文において主に日本のホテル産業を対象として研究するに当たっても、重要な論点として問題意識をこれらから継承している。特に文献1と文献6は、離職問題を中心的に論じている。

文献1は、オーストラリアとシンガポールのホテル産業における離職率の高さが、HRMの4つの主要な活動、つまり募集と選考（recruitment and selection）、適応指導と社会化（orientation and socialization）、教育訓練と能力開発（training and development）、成績評価（performance management）によって軽減されることを検討しているが、特に教育訓練と能力開

発に焦点を合わせているわけではなく、またそれらの競争優位の源泉としての性質を考察しているわけでもない。

文献6は、ホテル従業員の離職意図を予示するかもしれない変数と、媒介項としての組織における信頼（trust）の影響が調査されている。調査結果からは、従業員の信頼を高め、その結果として離職意図を減少させるためには、ホテル企業が従業員に対して、教育訓練・能力開発プログラム、公正な評価制度、豊富で明確な昇進機会を提供し続けることが必要であることが示唆されている。離職問題が考察の出発点となっていることと、この問題に対する根本的な解決策の一つとして教育訓練・能力開発が挙げられていることは、本博士申請論文と方向性を共有しているが、教育訓練・能力開発のホテル業務との関連での具体的な制度内容は考察されておらず、またその戦略的意義も考察されていない。

②戦略的観点

教育訓練を含む人的管理全体を競争優位の源泉として捉えようとする視点は、14論文の内、9論文（文献2、文献3、文献7、文献8、文献9、文献11、文献12、文献13、文献14）において示されているが、これらの内、教育訓練に焦点を合わせて考察しているものは文献13だけである。人的資源管理の戦略的意義という場合、単に人的資本というインプットと高業績というアウトプットだけを対置するだけによって人的資源管理の戦略性を論証するのではなく、両者を媒介する人的資源管理というこれまでブラックボックスとして放置されてきたその内部におけるプロセスを説明しなければその戦略性を論証したことにはならないという問題が指摘されてきたが、3本の論文（文献8、文献9、特に文献11）はこのような問題に取り組んでおり、本博士号申請論文も問題意識を継承している（本博士号申請論文の第1章第4節を参照されたい）。

文献2は、イギリスのホテル産業における HRM と業績との関係を検証し、より統合され一貫したパッケージとして HRM が導入されればされる程、HRM は競争優位に貢献することが考察されているが、教育訓練の独自の役割に焦点が合わせられているわけではない。

文献3は、ホテル産業における知的資本 (intellectual capital) と業績との間の潜在的な関係を検証した稀有な研究であるが、その知的資本を生み出す教育訓練への言及はない。なお、文献3は、第1章において参照されている。

文献7は、ギリシャの6つのラグジュアリー・ホテルにおける HRM 実践の有効性に関する実証研究であるが、ホテル企業における HRM 実践一般の競争優位との関係がテーマであり、そこにおける教育訓練に焦点が合わせられているわけではない。ただし、従業員個々人の性格と経歴の違いに応じてモチベーションが異なることが示唆されており、本博士申請論文の展開にインプリケーションを与えている。

文献8は、Lepak, D.P., & Snell, S.A. が1999年に提唱したヒューマンリソース・アーキテクチャー (Human Resource Architecture) あるいは人的資源管理制度の差別化 (Human Resource Practices System Differentiation、HRPSD) のフレームワーク⁷を使い、ホテル産業におけるマネジメントレベルに対する人的資源管理制度のあり方を考察するとともに、ホテル産業という文脈において扱われてこなかった人的資源管理の中間的な成果を分析している。従業員の階層に応じて人的資源管理のあり方が差別化される必要があるとするヒューマンリソース・アーキテクチャーの考え方を採用する点は、本博士申請論文と共通である。また、人的資源管理と売上高・利益高のような最終的成果との関係から人的資源

⁷ Cf., Lepak David P., and Scott A. Snell, “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, 1999.

管理の戦略性を説明するのではなく、人的資源管理というブラックボックスの中身を明らかにする必要性を提唱する点でも、本博士申請論文と問題意識を共有している。しかしながら、ここで扱われているのは人的資源管理の全体とその構成であり、教育訓練に焦点が合わせられているわけではない。

文献 9 は、ホテル産業における HRM 実践のサービス品質、顧客満足度、そして業績に対する影響に関する実証研究である。調査結果は、HRM 実践が顧客満足度と業績とともにサービス品質の改善についても正の影響を与えることを示したとともに、ホテルにおける顧客満足の創造と企業の収益性に正の影響を及ぼす顧客価値の創造は、顧客ニーズに対する即応性の増大によって達成されうることを指摘している。このような意味で、文献 9 は、ホテル産業における HRM 実践全般の戦略的意義を考察している。しかも HRM 制度が業績に結びつくに当たっては HRM 制度というブラックボックス内でどのようなプロセスが進行するかを分析する必要性を指摘している点で、本博士申請論文にインプリケーションを与えるものであった。しかしながら、HRM 実践の中の教育訓練に焦点が合わせられているのではなく、またホテル産業における教育実践の特別の戦略的意義が考察されているわけでもない。

文献 11 は、教育訓練だけに焦点を合わせた研究ではないが、教育訓練をその一環とする人的資源管理全般が、ホテル産業においてはいかなる戦略的意義を有するか、そしてホテル産業において人的資源管理が競争優位の獲得に寄与するためにはどのような理論的並びに実践的課題があるかを、包括的に考察した研究である。その意味で、教育訓練に焦点を合わせ、それを戦略的人的資源管理論の観点から研究しようとする本博士申請論文に対して、基本的な視座を提供してくれた研究である。文献 11 については、第 1 章第 4 節において、少し詳しく紹介並びに検討を行っている。

文献 12 は、ホテル産業における人的資源管理の中の特に募集活動に焦点を合わせるとともに、離職とスキル不足をもたらす原因を調査し、応募者の選考においてプレゼンテーション能力、対人関係能力、顧客対応スキルが最も重視されているにもかかわらず、サステイナブルな労働条件と従業員定着化に対する計画を持たず、変化する労働需要に対処するための支配的戦略として非正規従業員への切り替え（casualization）に依存し続ける現状の問題点を指摘し、ホテル産業がコスト削減を越えて展望し、人的資源管理に対するもっと戦略的なアプローチを採用する必要があることを問題提起している。離職問題を考察の出発点とし、戦略的人的資源管理の観点からホテル産業の人的資源管理を捉えなす必要性を認識する点で、本博士申請論文と問題意識を共有するが、教育訓練は考察の対象とされていない。

文献 14 は、主に理論的関心から、まず戦略的人的資源管理論における現在の支配的アプローチが、ユニバーサル・アプローチ（あるいはベストプラクティス・アプローチ）、ベストフィット・アプローチ（あるいはコンティンジェンシー・アプローチ）、リソース・ベースト・ビュー・アプローチの 3 つであると捉えた上で、国際ホテル産業の 8 つの事例研究によって、これら 3 つのアプローチのホテル企業による採用状況を調査し、最初の 2 つのアプローチについては採用されている多くの証拠を見出すことができるのに対して、リソース・ベースト・ビュー・アプローチはすべての企業にとって達成することが困難であることを示唆している。本博士申請論文は、第 1 章で述べるように、ここでいうリソース・ベースト・ビュー・アプローチに基づく戦略的人的資源管理論の観点からホテル産業における教育訓練の意義を考察しようとしており、その意味で、文献 14 は、本博士申請論文の基本的視座の正当性を問うものであり、重要な先行研究であるとする。しかし、第 1 章でも述べるように、リソース・ベースト・ビュー・アプローチに基づく戦略的人的資源管理論は実証研究においては色々と問題

が指摘されているが、そのことが直ちに理論としての妥当性を否定するとは考えられず、むしろ文献 14 のような実証研究において提出された問題は、理論としてのリソース・ベースト・ビュー・アプローチに基づく戦略的人的資源管理論を発展させるための契機として考えられるべきであり、この点については第 1 章においてもそのための取り組みが言及されている。

③教育訓練へのフォーカス

14 論文の内、人的資源管理制度の中の特に教育訓練に焦点を合わせて研究したものは 4 本（文献 4、文献 5、文献 10、文献 13）しかない。これら 4 本は何らかの意味で教育訓練を取り上げているものの、ホテル業務に即した形で教育訓練プログラムの具体的内容については検討しておらず、そのような教育訓練をランクアンドファイルとロワー・マネジメントを対象とした教育訓練を土台としつつ、ミドル・マネジメントとトップ・マネジメントの養成をも視野に入れて行う必要性について認識しておらず、しかも教育訓練を含めた人的資源管理が競争優位の源泉となりうるという視点、つまり戦略的視点から考察しようとしていない。

文献 4 は、ホテル産業における特定の教育訓練目標を達成するための代替的な教育訓練方法の相対的な有効性を調査しており、本博士申請論文のテーマと関係が深いといえる。取り上げられている教育訓練目標は、知識獲得、態度変容、問題解決、対人関係スキル、参加者の受け入れ（participant acceptance）の 5 つである、取り上げられている教育訓練方法は、以下の 15 である。すなわち、事例研究、ビデオテープ、講義、1 対 1 訓練、ロールプレイ、ゲーム、コンピューター・シミュレーション、紙と鉛筆でプログラムされた教育（paper-and-pencil-programmed instruction）、オーディオテープ、自己評価、映画、マルチメディアを活用した発表、コンピュータに支援された教育、ビデオ会議、感

受性訓練。調査の結果は、教育訓練目標の内5つの目標に関して、1対1訓練が最善訓練方法と認識されていることがわかった。このような発見それ自体は、ホテル産業における教育訓練制度のデザインにおいて貴重であるが、この研究で検討されている教育訓練目標は抽象的であり、ホテル産業の具体的な業務に関連づけられておらず、したがってそれらの訓練目標や訓練方法の競争優位との関係も不問に付されている。

文献5は、教育訓練が、職務満足の改善と従業員定着意図を結びつける媒介項であるという仮説に基づき、ホテル産業における管理者と従業員との間の教育訓練の質についての期待と認知を調査するとともに、教育訓練の質の向上と、教育訓練満足度の向上、職務満足度の向上、定着意図の向上との間の結びつきを示唆している。離職が考察の出発点となっている点と人的資源管理制度の中で特に教育訓練に焦点が合わせられている点では、本博士号申請論文と問題意識を共有するが、教育訓練の質の向上と企業業績との関係、つまり教育訓練を含めた人的資源管理の戦略的意義は言及されておらず、またホテル産業の業務の中身に沿った教育訓練の内容それ自体も考察されていない。

文献10は、第一線リーダーと、顧客に応接する現場従業員と第一線リーダーとの関係に焦点を合わせる管理者訓練の内容と、離職率や従業員満足度の観点から見たその効果を調査し、管理者訓練プログラムは、訓練プログラムを相殺する従業員満足度の向上と離職率の低下をもたらすことが示唆されている。離職率を考察のための出発点とする点では、本博士申請論文と問題意識を共有するが、ミドル・マネジメントやトップ・マネジメントまでも視野に入れて管理者訓練を行う必要性が認識されておらず、また管理者訓練の効果がいかに業績に結びつくのか、つまり戦略的意義を有するののかという点は、考察されていない。

文献13は、人的資源に基づく持続的競争優位の達成という点で企業に貢献する手段として教育訓練を捉えるとともに、ホテルスタッフ技能の資格化はホテル

産業における選択肢として想定されず、むしろ企業内教育訓練がホテル産業において差別化されたポジショニングの達成を可能にする決定的要因であるという想定に基づき、業績に影響を及ぼす教育訓練方針に関連する主要な要因を実証研究に基づき特定しようとしている。ホテル産業における人的資源管理の一環としての企業内教育訓練を戦略的人的資源管理の観点から考察しようとしている点で、本博士申請論文は文献 13 と問題意識を共有している。ただし、ホテルスタッフ技能の資格化の必要性を認めていない点、企業外との教育機関との連携の必要性に言及していない点、そしてホテルにおける具体的な業務の内容との関連で教育訓練プログラムそれ自体の内容を考察していない点で、本博士申請論文とは、方向性を異にする。以上の検討から、本博士号申請論文のオリジナリティは、ホテル産業における教育訓練を、ホテル業務に即した具体的内容についても論述しつつ、ミドル・マネジメントとトップ・マネジメントの養成までをも視野に入れて構想することの必要性を論証するとともに、その意義を戦略的人的資源管理論の観点から考察しようとするにあると考える。

(2) 日本語文献

次に、本博士号申請論文の研究テーマに少しでも関連する日本語文献を発表年度順に挙げれば、以下の通りである。

1. 田村正（2006）「複合建築のホテル増加：その 2 外資系超高級ホテルの集中的東京進出」 宮城大学事業構想学部紀要 8、pp14.
2. 村瀬 慶紀（2010）「ホテル総支配人の人材育成－日本のホテル企業の海外進出を通して－」 経営力創成研究第 6 号、pp135－144.
3. 谷本啓（2013）「ザ・リッツ・カールトン・ホテルにおける人材活用の構造」同志社商学 64（5）、pp375－376.

4. 洞口光由（2014）「外資系高級ブランドがもたらす日系高級ホテル経営戦略の破壊」武蔵野大学教養教育リサーチセンター紀要4、p119.

グローバル社会の中でホテル業界が生き残るためにはホテルスタッフ像の資質やスキルの変化が求められることは述べられているが、階層別のホテル人材像に対し具体的なサービススキルの向上方法やアプローチの仕方の詳細までは述べられていないものが多い。一般的な人材育成の必要性について論じている文献が多いのが現状である。

第3節 本研究の構成

本研究は、第1節で述べた目的を達成するために3つの部から構成されている。以下、各省の内容についてその概略を記述し、それによって本研究の流れと全体像を明らかにする。

第1部においては、ホテル業に求められる人的資源の変化を経営環境並びに外資系ホテルの参入により求められるホテルスタッフの人材像の変化について述べた。ホテル業界におけるホテルスタッフの社会的能力と技術的能力の定義について考察をおこない、ホテル業界に必要とされる多様な人的スキルについて述べた。また、ホテル業の労働の実態を明らかにし、問題視されている離職率の高さについて考察した。そしてそのような状況を改善するための一助としての国の取り組みと資格化の動きについて述べた。

第2部においては、海外のホテルスクールの代表であるコーネル大学ホテル経営学部とジョンソン&ウェルズ大学ホテル経営学部の2校を取り上げ、米国の大学におけるホテル教育プログラムの特徴を考察した。米国の大学におけるサービ

ス業界を対象とした人材育成のコンセプトやカリキュラムを分析することにより、米国におけるホテルスタッフ人材育成への考え方を明らかにした。

また、米国のホテルスクールと比較するために日本国内の日本ホテルスクール、東京観光専門学校そして中村国際ホテル専門学校を取り上げた。そして、以上の米国と日本の計5校におけるホテルスタッフの育成のための教育プログラムカリキュラムに検証から、海外と国内におけるホテル教育機関のコンセプトの違いを明らかにすることにより、それぞれの教育機関が目指すホテルスタッフ像を明確にする。また、米国コーネル大学と米国ジョンソン&ウェルズ大学に関する考察に関しては、筆者自身が両校を訪問した際の聞き取りに基づいている。日本の教育機関と比較することによりどのように海外の教育機関が効果的な人材育成の為にカリキュラム開発を行いながら教育効果を得ているかということが、両大学で聞き取りを行う際の中心的な問題意識であった。ホテル人材育成トレーニングの在り方として海外と日本のホテルの教育機関の調査を行い、どのような教育方針のもとに独自のカリキュラムが用いられているのかその詳細を明らかにした。

第5章においては、ホテル企業におけるのコーポレート・ユニバーシティへの意義と有効性について論じ、世界で最もゲストサービスで評価の高い米国マリオットホテルズ・ホテルリッツ・カールトンホテルにみる人材育成の取り組みを先行事例として取り上げ、問題点や課題を分析し考察を行った。効果的な人材トレーニングプログラムや人材育成に対しての企業コンセプト、目的について明確にした。

第6章では、日本において積極的に直接投資をおこなうブランドホテルの代表である米国ハイアットホテルズにおける人材育成トレーニングの事例を取り上げ、効果的な人材育成トレーニングの方法並びに評価方法等も含めた人事システムに関する調査・分析を行う。ホテルの運営部門であり一般スタッフを対象とし

た宿泊系、料飲系トレーニング監督者層を対象としたマネジメントトレーニングそして更には、ホテル業界での語学トレーニングの実態を調査し分析をおこなう。実際にホテル企業の人事担当者や人材トレーニングマネージャーとの筆者によるインタビュー調査に基づき、現在のホテル業界でのトレーニングの在り方の検証を行った。

終章では、人材育成トレーニングにおける効果を、個人における人的効果、企業における組織的效果そして経営的效果という3つの観点から検討し、ホテル企業における企業内教育訓練の有効性を考察し、ホテル業界におけるHRMの考え方をベースとした企業内教育訓練の効果を明らかにすることで結論とした。

第1部 ホテル業に求められる人的資源の変化について

第1章 戦略的人的資源管理の観点からみたホテル産業における教育訓練

本稿の目的は、序章で述べたように、特に日本のホテル産業における教育訓練のより一層の整備と充実の必要性について、人的資源管理論（Human Resource Management、以下 HRM）および戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management 以下 SHRM）の観点から考察することにある。それでは、ホテル産業における教育訓練というテーマは、何故 HRM および SHRM の観点から考察されなければならないのか。

ホテル産業における教育訓練の意義を、経営管理の一部門管理として企業における従業員対策を扱う人事管理論（Personnel Administration、Personnel Management、以下 PM）の観点から、言い換えると企業経営における部分最適化の観点から、考察することも可能である。しかしながら、そのような観点からの考察では、ホテル産業における教育訓練の重要性を、そして教育訓練の対象である従業員の存在意義を、十分に捉えきることができないように思われる。これに対して、HRM および SHRM は、教育訓練を含めた企業における従業員対策の全体と、従業員対策の対象である労働者を、企業経営全体との関連において全体最適化の観点から、あるいは企業目的の達成にとってのクリティカルな存在として扱う観点から、考察しようとしている。

また、企業における従業員対策の内容の中で、特に本稿のテーマである教育訓練は、従業員対策が PM の名の下に行われた時代において存在しなかったわけではないが、HRM および SHRM という新しい理論が登場して初めて、企業経営におけるその重要性が認識され、制度として本格的に発展したものである。世紀転換期の大企業の興隆期においては、職業別組合主義（craft unionism）の影響と徒弟

制度（apprenticeship）の伝統の下で、教育訓練は企業側が提供するものというよりはむしろ、労働者側が自前で取り組むべきものであったし、1920年代以降の大量生産体制確立期においては、単純化、細分化、標準化された職務を遂行するために最小限必要なスキルを労働者に体得させ、工場の規律に馴致させるための訓練は行われても、それ以上の労働者の潜在能力を開発するための訓練は企業の関心の外にあった。

それゆえに、HRM および SHRM は、日本のホテル産業における企業内教育訓練のより一層の整備と充実の必要性の根拠となる論理を提供するものとする。本論文において上述したような分析視角に依拠するのは、このような理由からである。

したがって本章では、教育訓練を含めた企業における従業員対策の全体ならびに従業員対策の対象であるところの労働者を捉える HRM および SHRM の論理を確認するとともに、それによって浮き彫りにされるホテル産業を研究対象とする場合の独自の課題について考察したい。

企業経営における従業員のクリティカルな存在意義と教育訓練の重要性を根拠づける HRM および SHRM の独自の論理を明らかにするためには、まずそれらの学問的な源流である PM からいかに発展してきたかを跡付けることが必要であると考えられる。

第1節 企業における従業員対策の形成史を貫く2つの原理

企業における従業員対策は、それに関する諸制度とそれを基礎づける学説が最初に発展したアメリカにおいては、1970年代中頃まではPMの名で、それ以降は

HRM の名で呼ばれている⁸。もちろん時間の経過とともに現在に近づくほど、企業における従業員対策の内容は豊富化してきているが、現在企業において行われている内容の中心的部分は、アメリカにおいては既に 1950 年代に固まったものと思われる。つまり、従業員対策の同じような内容が、1970 年代中頃までは PM の名の下に、それ以降は HRM の名の下に行われてきたわけである。1950 年代以降、PM と HRM の両方の名の下で共通に行われてきた企業における従業員対策の中心的部分は、細かく挙げれば、募集、採用、選考、配置、人事考課、報酬、昇進・昇格・昇給、労働時間管理、教育訓練、解雇、安全衛生、福利厚生、従業員関係管理、コミュニケーション、カウンセリング、団体交渉、労使協議制等からなるが、これらを従業員対策の対象の観点から分類すれば、個人としての従業員を対象とする人事管理、非公式集団としての従業員を対象とする人間関係管理、公式集団としての従業員を対象とする労使関係管理の 3 大分野からなる⁹。

同じような内容が行われながら、1970 年代中頃を境に、それらを総称する用語が改められたのであるならば、そこには同じような内容を実施する上での前提となる根本的な考え方、つまり労働者観、労働者と労働者対策の経営における意義、そして労働者対策と経営全体との関係についての根本的な考え方の変更が生じたと考えられる。100 年以上に及ぶ従業員対策に関わる理論・学説の発展史を振り返るならば、そこから演繹的に 2 つの対照的な原理を引き出すことができるのではないかと考える。ここでは仮に、従業員対策が PM の名の下に行われた頃のそのような根本的な考え方を「PM 原理」、従業員対策が HRM の名の下に行われ

⁸ HRM という用語が定着する上での画期は、1975 年にアメリカ経営学会 Academy of Management が、それまでの「マンパワー・マネジメント部会」を「パーソネル／ヒューマン・リソース部会」に改称したことと、1981 年にハーバード・ビジネス・スクールが MBA コースに HRM という新課程を設置したことに求められる。原田實「第 12 章 人的資源管理と企業戦略」片山伍一編著（1992 年）『現代企業の支配と管理』ミネルヴァ書房、219 頁、参照。

⁹ 中川誠士「第 5 章 労務管理—新たな展開と経営労務論の方法—」田代義範編著（2004 年）『現代日本企業の経営学』ミネルヴァ書房、98—102 頁、参照。

るようになってからの考え方を「HRM 原理」と、呼んでおきたい。労働者と労働者対策の経営における意義、そして労働者対策と経営全体との関係という点については後述することとし、まず、これら 2 つの原理を、労働者観という点から整理しておきたい。

(1) PM 原理

従業員対策を行う上での、ありうる一つの根本的な考え方は、まず科学的に研究された最も理想的な仕事の内容（標準的作業条件、標準動作）を一つ一つの仕事について確定し、次にそれを基準として一つ一つの仕事を遂行する上で最も適性のある労働者を選考し（個人差の判別）、選考されたひとりひとりの労働者が各々の担当させられた仕事を期待された通りに遂行したならば、その成果を正確・公正に評価し、それに応じて報酬を支払い、さらに科学的に確定された仕事の周辺に存在するかもしれない仕事の遂行を妨害する要因（健康、安全、衛生、労働力の維持・再生産に関わる）を除去することにより快適に働ける条件を整えることである。このような考え方を PM 原理と呼んでおきたい。

PM 原理の特徴は、第 1 に、ただ特定の仕事の遂行という観点からのみ労働者（＝人間）を捉えようとしていることである。第 2 に、特定の仕事への適性という点での個人差が問題となるので、「個人としての労働者」に焦点が合わせられ、「集団としての労働者」は等閑視されることになる。第 3 に、特定の仕事への適性という点でのみ労働者に関心を寄せるということは、労働者を時間とともに発展・変化しない固定的なものとして短期的視点から捉えようとしていることである。そして、第 4 に、特定の仕事を遂行する能力以外の属性を有する労働者＝人間の複雑・多様性を、特定の仕事の遂行の阻害要因（例えば、仕事に起因する疲労や怪我や病気は仕事の進行を中断させる）の観点から、ネガティブなものとして捉えようとしていることにある。

(2) HRM 原理

従業員対策を行う上での、ありうるもう一つの根本的な考え方は、労働者を単に仕事との関係においてのみ固定的に捉えるのではなく、まず労働者＝人間という存在を根本的に探求し（人間という存在を根本的に探究しようとする）、どうしてもその個人としての側面だけではなく、その集団としての側面にも注目せざるを得ないし、仕事への適性という側面だけではなく、それ以外の複雑・多面的な属性にも注目せざるを得ない）、今度は逆に、探求された結果見出された新しい人間概念に合わせて仕事の内容（一人の人間が担当すべき仕事の種類、一人の人間が担うべき責任の高さ等について）を再設計することである。このような考え方を HRM 原理と呼んでおきたい。

HRM 原理の特徴は、第 1 に、特定の仕事の遂行という観点からのみ労働者（＝人間）を捉えるのではなく、それ以外の感情や願望等の様々な属性の観点から、言い換えると人間の複雑性の観点から捉えようとするものである。第 2 に、労働者を個人だけではなく集団の側面においても捉えようとするものである。第 3 に、労働者を時間とともに発展・変化しない固定的なものとして短期的視点から捉えるのではなく、発展・向上の可能性を秘めたものとして、長期的視点から捉えようとするものである。

第 2 節 人事管理から人的資源管理への発展

それでは、次にこのような 2 つの原理が、経営学上の学説に導かれてどのように形成され、それに基づいて従業員対策の制度や手法がどのように実施されてきたかを、簡単に振り返りたい。

(1) 科学的管理

テイラー (Frederick Winslow Taylor) は、マネジメント (経営管理) が労働者ではなく経営者の責任において行われるべき課題であることを明確に主張し、経営者にマネジメントを掌握させるための手法である時間研究 (time study) を提唱したことにより、PM 原理の基礎を据えたといえる。テイラー の学説は科学的管理 (Scientific Management) と呼ばれている¹⁰。時間研究は、「標準的作業条件の下で標準動作を採用することにより一単位の仕事を完了するために必要な時間」である標準時間 (standard time、unit time) を決定し、さらにこれを前提として労働者が 1 日に「達成することができる」最大限の仕事量である課業 (task) を導出し、PM 原理を構成する第一の前提である「科学的に研究された最も理想的な仕事の内容を一つ一つの仕事について確定」することを可能にしたのである¹¹。

PM 原理を構成する他の前提については、テイラーはどのように述べているか。

「科学的に決定された仕事内容を遂行する上で最も適性のある労働者の選考」については、課業を基準にした一流労働者 (first-class men) の選考の必要性を明確に述べているが、その具体的方法については十分に展開していない。この点はむしろ産業心理学と産業生理学に継承され、特に産業心理学において深化させられたといえる。

「労働者が各々の担当させられた仕事を期待された通りに遂行したならば、その成果を正確・公正に評価し、それに応じて報酬を支払うこと」については、差別的出来高給制度 (differential piece-rate system) を提唱し、広く採用された。

¹⁰ 中川誠士編著 (2012 年)『経営学史叢書第 1 巻 テイラー』文眞堂、1～135 頁、参照。

¹¹ 中川誠士「第 8 章 科学的管理の基本問題」百田義治 (2020 年)『現代経営学の基本問題』中央経済社、110～116 頁、参照。

「科学的に確定された仕事の周辺に存在するかもしれない仕事の遂行を妨害する要因（健康、安全、衛生、労働力の維持・再生産に関わる）の除去」については、標準時間の算定において余裕時間率を考慮することを提唱していることにみられるように、疲労については配慮を示しているが、具体的な研究方法は示しておらず、この点は産業生理学に継承されたといえる¹²。

（2）産業心理学と産業生理学

産業心理学と産業生理学は、テイラーにおいて手薄であった「仕事への適性をもった労働者の科学的な選考」についての具体的方法と、テイラーにおいてほとんど言及されていない「仕事の周辺に存在する仕事の遂行を妨害する、特に、疲労をもたらすような物理的要素の人的配慮の観点からの除去」に取り組むことによって、human factor という点で科学的管理に欠けていたものを補完するとともに、PM 原理の形成をむしろ前進させ、完成させたといえる。

仕事への適性の測定あるいは従業員間の個人差という問題への取組については、産業心理学の創始者であった Hugo Münsterberg が心理学的接近を試みた。Münsterberg は、ハーバード大学の学生を対象に 13 種類のメンタルテストから構成される職業適性検査（vocational test）を実施した。コロンビア大学医学部教授 Frederick S. Lee の指導する研究グループも、筋力測定に基づく職業適性検査を実施した。Lee の指導する研究グループは、生理学に基づく疲労度の科学的な測定に基づき、疲労の軽減策として休憩時間の適切な設定を提唱した¹³。

そして、産業心理学と産業生理学の発展を推進した研究者たちは、いわば広い意味での科学的管理運動に合流し、その知見が総合され、その中から企業におけ

¹² 中川誠士「第4章 「テイラー戦略」と人事管理の形成」井上昭一編著（2004年）『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房、45～61頁、参照。

¹³ 同上論文、49、57、58頁、参照。

る従業員対策についての最初の学問的体系である人事管理論（Personnel Administration）が 1920 年代に形成されるのである。なおここでいう人事管理論は、言うまでもなく、先に述べた PM の出発点であるが、1970 年代中頃まで流通した PM がいわば普通名詞としての PM であるとするれば、ここでいう PM は固有名詞としての PM であるといえる¹⁴。

（3）人間関係論

PM 原理は、1920 年における人事管理論の形成において、一応その完成を見たのであるが、それでは、HRM 原理の端緒となるアイディアは、人事管理論とは全く縁もゆかりもないところから発生したかということ、そうではなく、むしろ人事管理論の延長線上で、ほとんど偶然に生まれたといってもよい。つまり、人間関係論という HRM 原理の端緒となるアイディアは、むしろ人事管理の仮説（疲労や労働災害や職業病をもたらすような物理的な環境の除去が能率を向上させるという仮説）を実証するという目的で開始されたホーソン実験の中から端無くも生まれたからである。その意味で、人間関係論は、PM 原理と HRM 原理を架橋する学説であったともいえる¹⁵。

ホーソン実験を指導したメイヨー（George Elton Mayo）やレスリスバーガー（Fritz Roethlisberger）は、人を働く（行動させる）気にさせるものは、PM 原理が想定しているような物理的変化だけではないこと、つまり感情、態度、社会的圧力、人間関係等が大きく関係していることを強調した。これは先ず、モチベーションを引き起こす刺激＝誘因（incentives）として、社会的評価や信頼といった金銭以外の社会的要因があることの発見につながるものであった。「メイヨーらの考えは、1930 年代以前の人事管理を特徴づけていた経済的刺激や管理過程

¹⁴ 同上論文、45～48 頁、参照。

¹⁵ 原田、前掲論文、212～213 頁。

への依存に抜本的な見直しを迫るものであった」¹⁶。その意味で、メイヨーらの研究は、科学的管理や人事管理が等閑視した人間内部の要因（human factor）に目を向け、人間をその複雑性において捉えようとしたものであったし、その意味で HRM 原理の端緒となるアイディアを提供するものであった。また、マズローやハーツバーグに代表される行動科学による動機づけの動因としての欲求の研究と HRM 原理の完成へとつながるものでもあった。

しかしながら、人間関係論には、これを HRM 原理の形成に貢献した学説としてみる場合、一定の理論的限界を有していた。人間関係論は、PM 原理の立脚する経済人仮説に替えて新しい人間モデル（社会人仮説、心情人仮説）を提唱したが、提唱された新しい人間モデルに基づいて仕事それ自体の有り方の変革を提唱しなかった点で、そして面接やカウンセリング等の心理学的手法に基づいて働く人間の周辺に存在する悩みの原因を取り除こうとした点で、HRM 原理を不十分にしか提示しておらず、PM 原理的な発想を残存させていたといえる。

また、労働者の不満の原因を、労働者の感情や非公式組織の不文律に還元する人間関係論は、労働者と企業との根本的な経済的対立関係を曖昧にし、労使の対立の根本的原因から目を逸らせる経営イデオロギーとして機能する危険性を孕んでいたといえる¹⁷。

（4）ニューディール型労使関係

上で人間関係論の理論的限界に関連して述べた、労使関係的問題あるいは労使間の根本的な経済的対立の問題は、労働組合運動の発展を背景として、アメリカにおいては世紀転換期以降、経営者にとってますます切実な問題として認識され

¹⁶ 伊藤健一・田中和雄・中川誠士（2006 年）『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、43 頁。

¹⁷ 原田實（1997 年）「エルトン・メイヨーの管理思想再考」経営学史学会編『アメリカ経営学の潮流』文眞堂、131～133 頁、参照。

ていた。それは、労働者の敵対的行動の原因を労働者の感情（sentiment）と職場の社会的関係に還元する人間関係論の論理だけで克服されうるような問題ではなかった。1886年に米国初のナショナルセンターとして発足したアメリカ労働総同盟（American Federation of Labor、AFL）は、加盟組合の数とそこに結集する労働者の数を拡大しつつあった。企業は、労働力の安定的な獲得と労使紛争に中断されない生産の安定を確実にするために、従来から採用していた硬軟織り交ぜての労働組合対策を持続させるとともに、労働者からの集団的な同意の獲得を、従業員対策上の課題として認識し始めていた。その矢先に労働組合運動の成長・発展をさらに後押しすることにつながる経済上の大変動が生じた。世界大恐慌の勃発と、それを克服するためのニューディール政策の開始である¹⁸。

ニューディール政策の下で1935年に制定された全国労働関係法（National Labor Relations Act、NLRA、通称ワグナー法）に基づくニューディール型労使関係は、HRMの発展に寄与した特定の学者の学説に基づくものではなく、新しく制定された法律に基づくものであるが、従業員対策の前提となる労働者観に変更を迫るものであり、その意味でやはりHRM原理の形成に寄与するものであった¹⁹。

これまで説明してきた科学的管理や人事管理論や人間関係論は、労働者を経営者によって操作可能（適性をもった労働者の選考、活用、定着）な存在として暗黙に想定しており、労働者が経営に対して異議申し立てをしたり抵抗したりする側面を全く無視していたわけではないが、そのような側面はPM原理に基づく経営側の操作（差別出来高給制度、安全・衛生・疲労への配慮と福利厚生制度、カウンセリング等）によって経営目的に合致するようにコントロールされうると暗

¹⁸ 伊藤他、前掲書、39～40頁、参照。

¹⁹ 同上書、39～40頁、参照。

黙に想定されていたし、それによって労働者が異議申し立てや抵抗を行う拠り所である労働組合も不要化されうると想定されていたといえる。

これに対して、ワグナー法は労働者による異議申し立てや抵抗を、労働三権（団結権、団体交渉権、団体行動権）の法認を通じて正当化し、この権利を拒否すれば逆に不当労働行為として経営者側が法的処罰を受けるようになったがゆえに、もはや経営者は労働者を単なる操作の対象とは見ることはできなくなった。したがって、ワグナー法とそれに基づくニューディール型労使関係は、労働者を、単なる操作の対象ではなく、経営に対して異議申し立てを行い抵抗する存在として捉え直すことを、つまり PM 原理が前提とする労働者観の変更を要求するものであった。その意味で、ニューディール型労使関係は、研究者による何らかの学説に基づくものではなく、ワグナー法という新しい法律の制定がもたらしたものではあるが、これまでに述べてきた科学的管理や人事管理論や人間関係論とは異なって、明らかに HRM 原理の形成に寄与しているといえる²⁰。

なお、現在、先進諸国における全般的な労働組合運動の退潮と新自由主義的なイデオロギーの影響を背景として、HRM においては集团的労使関係への関心が薄らぎ、個別的労働関係を重視する傾向が強くなっているが、HRM の代表的テキストにおいても依然として労使関係管理に一つの章が割かれている²¹。

(5) 行動科学

1950 年代に、アメリカにおいて労使関係管理が確立するとともに、コミュニケ

²⁰ 中川誠士「第 15 章 アメリカ労使関係の形成と生命保険会社」石田重森編著（2008 年）『保健学のフロンティア』慶應義塾大学出版会、291～292 頁。

²¹ Cf., Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart and Patrick Wright, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage 12th Edition*, McGraw-Hill Education, 2020, pp. 616-673.

ーションやカウンセリングに関する人間関係論的な制度や手法が導入されはじめた時点で、今日 HRM の名の下に行われている企業における従業員対策の全内容はほぼ出揃ったことになる。しかし、当時それらの全内容は、HRM ではなく依然として PM の名の下に行われていたし、そのような状態は 1970 年代中頃まで続いた。

今日行われているような企業における従業員対策の全内容が、PM ではなく HRM の名の下に行われるようになるためには、少なくとも理論的には、新しい HRM 原理が伝統的な PM 原理に対置されることが必要であった。その意味で、人間関係論とニューディール型労使関係は、HRM 原理の形成に端緒を与えるとともに、その成立に部分的に寄与するものであったが、HRM 原理が成立するためのいわば 2 つの要件、つまり新しい人間観と、新しい人間観に合わせた仕事そのものと仕事周辺の条件の設計は、人間関係論の問題意識を引き継いだ行動科学の学説によって、全面的に展開されることになる。この意味で、行動科学は、経済学分野における人的資本理論と経営学分野における経営戦略論とともに、HRM の成立を準備した理論の一つであった²²。HRM 原理の形成と関わりで取り上げられるべき行動科学の研究者は、マズロー (Abraham Maslow)、ハーズバーグ (Frederick Herzberg)、マグレガー (Douglas McGregor) の 3 人である。

① アブラハム・マズロー

マズローは、1954 年に出版された『人間性の心理学』において、人間の欲求が、生理的欲求、安全欲求、愛と所属の欲求、自尊欲求、自己実現欲求の順に低次から高次への階層をなすとする欲求階層説を提唱し、HRM 原理の人間観の基礎

²² Cf., Wren, Daniel A., *The Evolution of Management Thought*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc., 1994, pp. 376-377, 佐々木恒男監訳 (2003 年)『マネジメント思想の進化』文真堂、417～419 頁、参照。

を据えた。

人間を動機づけるという点で、科学的管理と人事管理論は金銭的・物理的インセンティブで対処しようとしたが、これらの学説は、欲求階層説における生理的欲求と安全欲求によってのみ支配される存在として従業員をみる人間観（経済人仮説）に立脚していたといえる。また、人間関係論は、感情と職場の社会的影響力に由来する非金銭的・非物理的インセンティブを重視したが、その意味で人間関係論は、愛と所属の欲求と承認欲求に支配される存在として従業員をみる人間観（社会人仮説）に立脚していたといえる。これらに対して、マズロー学説は、人間を総合的に捉える新しい人間観（複雑人仮説）を提示し、従来から存在する一連の従業員対策の全体を企業がより効果的に実施する上で前提にすべき新しい人間仮説を提供したといえる。同時に、マズローの新しい人間仮説は、人間を望ましい行動に駆り立て誘導するような刺激の原因となる動因（motives）、つまり人間が根本的に求めているものが何であることを明らかにするものであった²³。

②フレデリック・ハーズバーグ

マズローによって明確にされた動機づけにおける動因についての考えは、F. ハーズバーグによって継承され、誘因（incentives）に関する新しい理論（動機づけ・衛生要因）の基礎とされた。

ハーズバーグは、1959年に出版された『仕事への動機づけ』において、満足と不満との関係は連続的ではなく断続的であり、両者は心の中の別領域で起こっており、したがって満足の原因となる動因（欲求）に関わる誘因（動機づけ要因 motivators）と不満の原因となる動因（欲求）に関わる誘因（衛生要因 hygiene

²³ Cf., Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality, Second Edition*, Harper & Low, Publishers, 1954, 小口忠彦監訳（1971年）『人間性の心理学』産業能率大学出版部。

factors) とは全く別物であり、前者の誘因の提供が満足をもたらし、後者の誘因の不提供が不満をもたらすという仮説を提唱した²⁴。

またハーズバーグは、HRM 原理のもう一つの前提「探究された結果見出された新しい人間概念に合わせて仕事の内容を再設計すること」については、同程度の困難度の仕事を数種類担当させるような仕事の横方向への拡大である職務拡大 (job enlargement、水平的職務拡大とも呼ばれる) と、より複雑・困難で責任の重い仕事に挑戦させるような仕事の縦方向への拡大である職務充実 (job enrichment、垂直的職務拡大とも呼ばれる) とからなる職務再設計 (job redesign) を提唱した²⁵。

③ダグラス・マグレガー

さらに、マグレガーは、1960 年に出版された『企業の人間的側面』において、マズローとハーズバーグによって提出された人間行動の動因と誘因に関する新しい考え方に基づき、PM 原理が想定してきた従来の人間観を X 理論 (X Theory) と、新世代の経営者が想定すべき人間観を Y 理論 (Y Theory) と呼ぶことにより、来るべき HRM のためにそれが立脚する人間観を広く理解させることに寄与した²⁶。

行動科学によって、新しい人間観とそれに基づく新しい仕事の設計の仕方が提唱されたことにより、それまで PM の名の下に行われてきた企業における従業員

²⁴ Herzberg, Frederick, Mauser, Bernard, and Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work, Second edition*, J. Wiley, 1959.

²⁵ Cf., Herzberg, Frederick, *Work and the Nature of Man*, Ty Crowell Co., 1966, 北野利信訳 (1968 年) 『仕事と人間性 動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社、189～217 頁、参照。

²⁶ McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc., 1960, 高橋達男訳 (1966 年) 『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部。

対策は、少なくとも理論的には、HRM と呼び変えられる契機が与えられたといえる。

(6) HRM 成立の企業経営上の現実的な背景

PM の名の下に行われ続けた企業における従業員対策は、すでに述べたように、1950 年代には今日行われているような内容のほとんどが出揃い、遅くとも 1960 年代には行動科学によって新しい人間観が提示されたことにより、少なくとも理論的には、HRM と呼び変えられる契機が与えられていたが、現実には 1970 年代中頃までは PM と呼ばれ続けた。

それは、多くの企業において、PM 原理を HRM 原理で補完し両者を統合する必要性が認識されるためには、そしてそれゆえに従業員対策を HRM という新しい名称で呼ぶことの必要性が認識されるためには、PM 原理のみを基本的原理としていては十分に企業目的を達成することを困難ならしめるような、経営上の現実の問題が経営者によって認識されない限り、名称の変更は起こり得なかったからである。

しかしながら、1970 年代になって、その変更を必要ならしめるような現実の経営上の危機が広く認識された。それは、一言でいえば、アメリカ産業全体の競争力の低下であり、その原因の一つとしての労働倫理の低下であり、さらにその原因としての PM 原理一辺倒の企業における従業員対策のあり方であった。労働倫理の低下という点では、PM 原理に基づく単調で無意味な労働に対する労働者の不満を原因とする反生産的行動や労働規律の乱れが顕著になった。当時このような現象は、1972 年にオハイオ州クリーブランド近郊のローズタウンにある GM の最

新鋭工場で起こったストライキ (Lordstown Strike) にちなんでローズタウン症候群の名で呼ばれた²⁷。

さらに 1980 年代に入ると、ヒューレット・パカード社のジョン・ヤング社長が委員長を務める産業競争力委員会のヤング・レポートが 1985 年に、MIT レポートが 1989 年に発表され、アメリカ企業の競争力低下の原因として製造業の地盤沈下と従来の PM における人間観を指摘した。アメリカ産業の競争力低下に警鐘を鳴らす研究者や経営者の念頭には、高度成長後も 2 度の石油危機を乗り越えて成長を続ける日本企業の競争力とそれを支える日本的雇用・労働慣行があった。このような現実の経営状況に対する経営者たちの危機感を背景として、HRM 原理は企業における従業員対策の前提となる根本的な考え方として受け入れられるに至ったといえる²⁸。

なお、PM 原理が完全に否定され、それが HRM 原理によって全面的に置き換えられることは起こり得なかった。PM 原理は一言でいえば効率性の原理であり、経営状況がどのように変化しようとも、企業がこれを手放すことは考えられないからである。例えばホテル産業においては現在でも、ベッドメイキング作業のスピードと質を高めるために時間研究が適用されていることにみるように、PM 原理は放棄されていない。したがって、現実には起こったことは、HRM 原理による PM 原理の補完であった。このことは、アメリカにおける従業員対策に関する学説の発展が、「前のものが後のものによって排除されて全く取って代わられるといったものではなく、むしろ前のものが後のものによって訂正補完されていく関係—累積的展開—」²⁹であったという指摘からも裏付けられる。

²⁷ 伊藤他、前掲書、47～48 頁、参照。

²⁸ 同上書、149～150 頁、参照。

²⁹ 副田満輝 (1977 年)『経営労務論研究』ミネルヴァ書房、10 頁。

(7) HRM に関する最初の体系化された理論

以上述べてきたような問題意識に立ちながら、HRM 原理に基づき従業員対策の内容を学問的に捉え直した最初の試みの一つとして、1981 年にハーバード・ビジネス・スクールに MBA 必修科目として開設されたヒューマン・リソース・マネジメント課程、そして同課程のテキスト³⁰が挙げられる。ここでは初期の HRM 論の代表として、同テキスト（以下、同書）の要点を検討しておきたい。

初期の代表的な HRM 論としては、同書の他にミシガン・グループによる研究³¹が有名であるが、ここで同書を取り上げることには、いくつかの理由がある。

第 1 に、同書は、企業における従業員対策の全体を網羅的に HRM 原理に基づいて捉え直した、HRM に関する最初の体系化された理論であるからである。

第 2 に、以下のように述べられていることを見るように、HRM 成立の一つのメルクマールとして認識されうるような新たな従業員観（行動科学における研究成果によって裏打ちされた）、つまり費用としてではなく資産としての従業員という従業員観が明確に打ち出されているからである。

「従業員に対してもっと制度的な関心を寄せていくこと、従業員をマネジしていく際により長期的な視点を導入していくこと、さらに従業員を単に変動費用として捉えるのではなく将来のための資産としてとらえていくことに対するニーズが生まれてきていることはたしかな事実である。」³²

「……筆者たちはヒューマン・リソースを社会的財産（ソーシャル・キャピタル）と認識している。ということは、労働者の能力、態度、内部的諸関係を開発

³⁰ Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn and Richard E. Walton, *Managing Human Assets, The Groundbreaking Harvard Business School Program*, The Free Press, 1984, 梅津祐良・水谷栄二訳（1990 年）『ハーバードで教える人材戦略：ハーバード・ビジネススクールテキスト』日本生産性本部。

³¹ Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. and Mary Anne Devanna, “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, Vol.23, No.2, 1982, pp47-61.

³² Beer *et al.*, *op. cit.*, p.6, 梅津他訳、前掲訳書、9～10 頁。

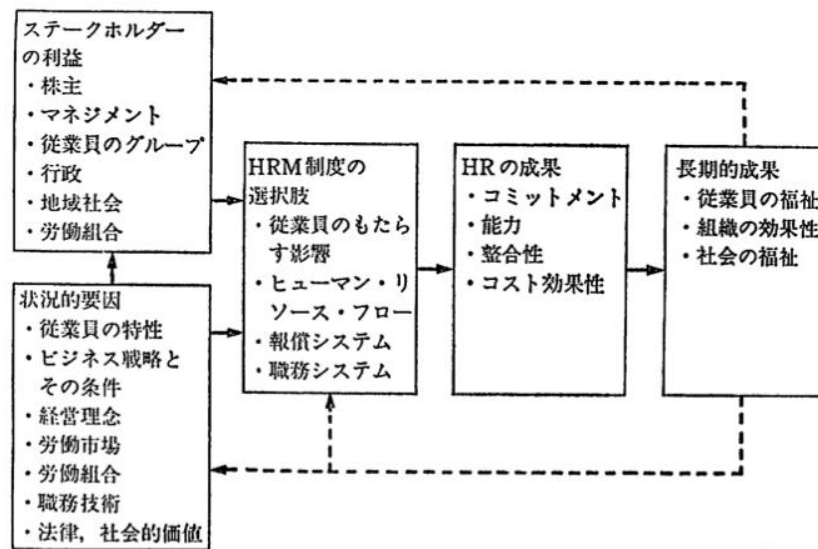
していくことは投資のパラダイムのなかで考えられなければならないことを意味しており、従業員を予算上の変動費と考えてはいけない。むしろ従業員は企業にとっての社会的財産であり、先取りの投資によって採用され、そのあとずっと利益の流れを生み出してくれる財ととらえるべきである。……他の財産と同様に、実際に将来どれだけの利益の流れを生み出してくれるのかという点についてはリスクが伴う。例えば、従業員の態度や技能の開発に投資を続けることが、製品の品質向上やその他の成功要因に結びつくか否かについてのリスクが伴うわけである。従って他の財についての投資の意思決定と同様に、1年間の会計年度を大幅に超えた長期的な視点にもとづいた決定が必要となる。」³³

第3に、後述するように、同書ではHRMと経営戦略との整合の必要性が強調されているが、そこでは後述するSHRMのビジネスパートナー・アプローチと資源ベース・アプローチの両方に通ずるアイディアが示されており、その意味で、同書はHRMからSHRMへの発展を論じるに当たって最初に取り上げられるべき研究であると考えからである。

同書がHRMの制度として提唱している内容それ自体は、いうまでもなく、PMの名の下に実施されてきたことと大きく異なるわけではない。図表1-1は、HRMの諸制度の決定要因とその結果の因果関係を分析するためのフレームワークである。この図の中で、HRM制度の内容として示されているのは、「HRM制度の選択肢」の箱の中の4つの制度である。これらは言葉としては新しいが、内容的には従来からあるものと重複している。「従業員のもたらす影響」は従来の労使関係管理や人間関係管理であり、ヒューマン・リソースフローは従来の雇用管理であり、報償システムは従来の報酬管理であり、職務システムは従来の雇用管理の前提としての職務設計である。

³³ *Ibid.*, p. 6, 同上訳書、12～13頁。

図表 1-1 HRM 領域の概念マップ



(出所) Beer, et al., *Managing Human Assets*, 1984, p.16, 邦訳書、31 頁。

同書の HRM 論に新しいところがあるとすれば、それは PM の名の下に行われてきた企業における従業員対策を、以下のような 4 つの新しい理論的アプローチに基づいて捉え直していることである。

①HRM と経営戦略との整合＝トップ経営者の役割としての HRM

アメリカ産業全体の競争力低下という問題意識を受け止めて、ハーバード・グループが、彼らの HRM 論の体系を展開するにあたり、まず主張していることは、HRM と企業経営全体あるいは経営戦略との整合であり、トップ経営者の役割としての HRM である。

「筆者たちはヒューマン・リソース・のマネジメントを『戦略的』な視点からとらえている。企業としては外部環境に応える戦略、例えば市場でどのように競争を続けていくかといった点に関する選択がある。また企業としては内部的要請

に応える戦略、すなわち企業のヒューマン・リソースをどう開発し、配置し、モティベートし、コントロールしていくかについての戦略を必要としている。」³⁴

ここでは、経営戦略が「外部環境に応える戦略」と「内部的要請に応える戦略」の二つに区分され、別の箇所では、前者は「外部的戦略」「競争のための戦略」、後者は「内部的戦略」「内部的な HRM に関する戦略」とも呼び換えられている。図表 1-1 において、経営戦略（図表中ではビジネス戦略と表記）が状況的要因の中に位置づけられていることから窺えるように、同書で採用されている経営戦略概念は、ポーター（Michael E. Porter）のポジショニング・ビューに代表されるいわゆる外部環境重視の戦略概念に近いと考えられる。その意味で、同書においては、前者が経営戦略の主たる内容として、後者は前者に従属するものとして捉えられており、このような考え方は後にビジネスパートナー・アプローチの SHRM として展開されたものの先駆であったと考えられる。この点は、例えば、次のような記述から窺える。

「……これらの内部的戦略と外部的戦略の両者はお互いに関連づけられていなければならない……例えば原価の低い製造プロセスを採用することによって競争力を高めていく戦略（外部的戦略-引用者）をとっていく場合は、製品のイノベーションによって競争を乗り切っていくという戦略（外部的戦略-引用者）を立てた場合と比べて、従業員に対する給与管理、雇用保障の方法に異なったアプローチ（内部的戦略-引用者）をとっていく必要が出てくるはずである。」³⁵

しかしながら、以下の引用文中にみるように、内部的戦略が外部的戦略にフィットする必要性とともに、内部的戦略それ自体が戦略として独自性を有することと、内部的戦略が戦略として機能するためには、戦略に含まれる要素間のフィットと相互補完性が要件となることも主張されており、このような戦略概念は、バ

³⁴ *Ibid.*, p. 13, 同上訳書、23 頁。

³⁵ *Ibid.*, p. 13, 同上訳書、23 頁。

ーニー（Jay B. Barney）のリソース・ベースト・ビューに代表される内部環境重視の経営戦略概念、あるいは後述する資源ベース・アプローチの SHRM で示された戦略概念を、ある程度先取りしていたのではないかとと思われる。

「さらに内部的戦略を作り上げるという考えそのもののなかに、実はヒューマン・リソースにかかわるあらゆる具体的戦術や活動の間に一貫性が存在しているということが前提となっていると言える。したがって、実際の運用がよく考えられた制度によって誘導される必要によって、各運用法がお互いを補強し合い、お互いの間に一貫性を保つ可能性も高まることになる。」³⁶

HRM が経営戦略の観点から捉えられなければならないということは、HRM がこれまで経営戦略を職責としてになってきたトップ経営者の任務となるということの意味する。

「過去においては、ゼネラル・マネジメントは、人事の専門職に、狭く限定した人事管理の責任を権限移譲することによって成果をあげてきた。しかし今日においては、企業のヒューマン・リソースを考える場合に、より広く、より包括的で、より戦略的な視点を要求する多くの圧力が加わってきている。」³⁷

②ステークホルダー・アプローチ

トップ経営者の役割の一つは企業のステークホルダーの利害間の均衡を図ることにあるので、HRM をトップ経営者の役割として捉えるということは同時に、HRM のあり方を企業さまさまのステークホルダーの利害関係の観点から考えなければならないことを意味する。

「トップ経営者の役割は、企業のさまさまのステークホルダーたちの利害間に均衡を保ち、また可能な限り統合していくことにある……このステークホルダー

³⁶ *Ibid.*, p. 13, 同上訳書、23 頁。

³⁷ *Ibid.*, p. 4, 同上訳書、7 頁。

のなかには、株主、従業員、顧客、納入業者、地域社会、労働組合、同業者団体、行政機関といったものが含まれる。企業の様々のステークホルダーたちの利害間に均衡を保ち、また可能な限り統合していくことにある…この本ではヒューマン・リソースについて主題にしている関係から、従業員および従業員を代表する諸機能（労働組合や行政）の利害と、経営者および株主の利害との間に生ずる軋轢に焦点を当てていく。」³⁸

と同時に、同書では、特に従業員というステークホルダーの重要性が強調されている。

「もし従業員が企業における主要なステークホルダーであるとすれば、『従業員からもたらされる影響』のメカニズムをマネジャーが設計し、管理していくことは極めて重要になる。……従業員からもたらされる影響……の領域がヒューマン・リソース・マネジメントに関わるすべての制度領域の形成において中心的視点を与えることになる」³⁹。

③システムズ・アプローチ

トップ経営者の観点から HRM を捉えるということは同時に、HRM を企業経営全体との関連で、HRM 制度以外の制度との関係にも目を配りながら、システムティックに捉えることであるとともに、これは先に述べた内部的戦略の形成と関係があるが、制度間の相互補完性や相互依存性を確保することにより、戦略的意図と主要なステークホルダーとしての従業員の利益を実現することを意味する。

「HRM に妥当と考えられる 2 つの命題を強調しておきたい。第 1 には、ゼネラル・マネジメントとしては、従業員に影響を与え、競争に打ち勝つ戦略、人事管理のための諸制度、その他の制度が適切に形成されてくることを実現していくこ

³⁸ *Ibid.*, p. 11, 同上訳書、19～20 頁。

³⁹ *Ibid.*, p. 11, 同上訳書、20 頁。

とにさらに重要な役割を果たしていくべきという点である。第2に、人事専門スタッフの方では、さまざまな人事管理のための活動が、お互いに補強し合うような形で開発され、実践されるように諸々の制度を作り上げていく使命を持っている」⁴⁰。

「ステークホルダーとしての従業員からもたらされる影響の視点に続いて取り上げられる第3の視点は、4つの制度領域（従業員のもたらす影響、ヒューマン・リソースフロー、報償システム、職務システムー引用者）のそれぞれの間に適切な程度の一貫性またはフィット（調和）が保たれている必要があるという主張である。例えば、従業員の職務上の責任を拡大したり、職務内の決定に従業員を参画させることを増大したりすることを通じて従業員の企業の目標に対するコミットメントを高めていこうとする場合には、雇用保障を増していくというフローの精度、さらには、新技能の習得を促進したり、あるいはコスト節減や利益向上が実現した場合にその成果に従業員に分配していくといった報償システムからの支援が必要となってくるであろう。」⁴¹

④コンティンジェンシー・アプローチ

経営戦略との関連でHRMを捉える必要があるということは、HRMを内包する企業を、それが置かれている文脈（コンテキスト）、あるいはそれを取り巻く環境の変化との関連で、その有効性を常に問い直す必要があるということを意味する。つまり、図表1-1に示されるように、「HRMのモデルでは、HRMの制度や運用は重要な状況的要因のそれぞれに適合するように設計され、実践されなければならないということを仮説としている。」⁴²言い換えると、このことは、HRM制度

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 2-3, 同上訳書、4頁。

⁴¹ *Ibid.*, p. 12, 同上訳書、21～22頁。

⁴² *Ibid.*, p. 23, 同上訳書、41頁。

の設計に one-best way は存在せず、その構成要素は状況に応じて選択されねばならないとするコンティンジェンシー・アプローチが採用されていることを意味する。

図表 1-2

	人事管理	人的資源管理
人間観	代替可能な労働力、 変動費 cost としての従業員	開発可能な資源あるいは 社会的資産 asset としての従業員
構造	スタッフとしての人事部 (ライン管理者の職責の一部)	経営戦略に統合されその一翼を 担うものとしてのトップ経営者の 職責
対象領域	労働者と管理者	労働者、管理者、経営者、組織文化
基盤理論	科学的管理(工学)、産業心理学、 産業生理学、人間関係論、 社会学	経営戦略論、人的資本論、行動科学、 システム論、組織行動論、企業文化 論、日本的経営論
労使関係観	集团的労使関係 (industrial relations) の重視	従業員関係 (employee relations) の重視 (アメリカ労働組合運動の停 滞、労使関係の変容と交渉力の低下 が背景)

(出所) 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著 (2006 年 P241 修正) 『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、4～7 頁、の内容を参考に筆者作成。

(8) SHRM における PM 原理と HRM 原理の統合

以上、PM から HRM への発展を、それらの根底にある原理がどのような学説や法制度との関連で形成されてきたかを中心に検討してきた。そして、HRM 論の代表的理論として取り上げたハーバード・グループの HRM 理論においては、行動科学等において探求された新しい人間観を前提としつつ、従来 PM の名の下に行われていた企業における従業員対策が経営戦略論、ステークホルダー・アプローチ、

システムズ・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチの観点から捉え直されたことを検討した。

詰まるところ、そのような捉え直しは、PM 原理を HRM 原理によって補完することを理論的に根拠づけるために必要な作業であったといえる。そして、そのような補完がなぜ必要であるかを説明し、そのような作業の全体を総合する論理こそ、利益獲得に至る道筋を企業活動全体の観点と企業環境への適応の観点から総合的に探ろうとする、「企業が利益という目的地に至るための羅針盤」⁴³としての経営戦略の論理であったと考える。そのような意味で、実は最初から HRM は SHRM として誕生していたともいえる。最後に、図表 1-2 で、PM と HRM の理論的特徴を比較しておきたい。

第 3 節 人的資源管理論から戦略的人的資源管理論への発展

PM から HRM への発展は、新しい従業員像とそれに立脚する仕事の再設計に関する人間関係論以来の理論的探究だけではなく、アメリカ産業がフォーディズムに基づく大量生産体制の限界から 1970 年代に深刻な産業競争力の低下に直面するという現実の経営上の問題を契機としていた。それならば、このような問題に対して HRM は力を発揮したかという、必ずしもそうとはいえず、1990 年代以降に新しい経営上の問題が生起する中で、力を発揮する十分な時間を与えられないままに、新しい問題に対応するための理論的な発展を迫られたといえる。すなわち、HRM から SHRM への発展である。

(1) 1980－1990 年代におけるアメリカ産業の競争力回復と HRM の分極化

⁴³ 浅羽茂・牛島辰男（2010 年）『経営戦略をつかむ』有斐閣、12 頁。

1970 年代に顕在化した競争力低下という問題に対して、1980 年代以降、HRM 原理に基づいて企業における従業員対策の在り方を見直すことにより伝統的な企業体制・労使関係からの脱却を図ることにその活路を見出す動きが当然あった一方で、deregulation つまり規制撤廃の進展という産業政策（レーガノミックスやサッチャリズム）に後押しされて市場競争が激化したことから、新しい産業の創出、規模拡大、垂直統合、あるいは多角化といったリストラクチャリングつまり事業構造の再構築を通じて企業再生を目指す動きが活発化した。つまり、1990 年代以降のアメリカ企業の競争力回復は、HRM への地道な取り組みというよりは、別のより大きなダイナミックな構造変化からもたらされたといえる⁴⁴。

1990 年代以降、IT 関連企業やサービス業のような成長産業において、特に従業員が創造する知識が競争力の源泉として重視された企業では、従業員を消費されるべきコストとしてではなくて投資されるべき資産として捉える HRM の基本的考え方は、理論と実践の両面で経営者によって受け入れられる傾向があった⁴⁵。

しかし、その他の多くの企業では、経営者がタテマエ（理論）としては HRM を受け入れても、ホンネ（実践）としては HRM 本来の主張と相反することを実施する逆コースの傾向も見られた。すなわち、人件費の直接的削減方法としてのダウンサイジングつまり従業員規模の縮小（人員整理、整理解雇）、そして人件費の間接的削減方法としてのアウトソーシングつまり HRM 機能の国内人材会社への外部委託、コンティンジェント・ワーカーつまりパートタイマー・派遣労働者等の非典型労働者の活用、そしてインドや中国などの人件費が安い国に業務を委託するとともにその成果だけを通信・IT 技術を通じて獲得するオフショアリングを実施することが顕著になってきた⁴⁶。

⁴⁴ 伊藤他、前掲書、49～52 頁、参照。

⁴⁵ 同上書、250～253 頁、参照。

⁴⁶ 中川誠士（2007 年）「「リソース・ベースト・ビューに依拠した戦略的人的資源管理」の可能性—リンカーン・エレクトリック社の事例研究を通して—」福岡大学

このように、二つの方向に分極化し始めたことが特に 1990 年代以降の実践としての HRM の姿である。とはいえ二つの方向において、HRM の費用対効果の重視、HRM の利益への貢献度を重視する傾向が強くなり、HRM と経営戦略との理論的統合の必要性、いいかえると HRM を SHRM に発展させる必要性は共通に認識されていたと考えられる。

いずれにしても、この時代、HRM 実践におけるこのような分極化の傾向を反映して、HRM 論は経営戦略論に対する関係性について、これまで以上に自覚的である必要性が増したといえる。ハーバード・グループの HRM 論の検討において述べたように、そもそも HRM 論は、PM 原理を HRM 原理で補完するための準拠理論としての経営戦略論の強い影響の下に最初からあったのであるが、HRM 論はそれとの関係性にこれまで以上に自覚的となり、それとの統合をこれまで以上に意識的に追究することが、つまり SHRM 論の理論構築を行うことが、要請されるようになったのである。

(2) SHRM の生成とその 2 つのアプローチ

HRM と経営戦略とを統合することにより SHRM を構想しようとする際に、まず検討されなければならなかったことは、経営戦略論がチャンドラー (Alfred Dupont Chandler, Jr.) やアンゾフ (H. Igor Ansoff) らを創始者とする古典的研究から質 (アプローチ) と量 (論文発表数) の両面で飛躍的發展を遂げたことを背景として、HRM がどのようなタイプの経営戦略論 (経営戦略をどう定義するか) と、どのような結合の仕方 (HRM と経営戦略論とのどちらが主役か) の下に、結びつくべきかという問題であった。

商学論叢』第 51 巻第 4 号 (以下「RBV に依拠した SHRM の可能性」と表記)、2 頁、参照。

①競争戦略論の2大アプローチ

アメリカにおける経営戦略研究は、1960年代においてチャンドラーやアンゾフに代表されるような全社戦略（企業戦略）あるいはその一つとしての多角化戦略を中心に展開されてきたが、1980年前後からその重点は事業戦略（競争戦略）へと移る⁴⁷。そして、1980年代以降、経営戦略論（strategy）は経営管理論（management）に代って経営学の中心的領域となり、それに関する文献は「爆発的に増えている」⁴⁸が、それだけに学者の数だけ経営戦略についての定義が存在するという百家争鳴の状況が出現したといえる。

ミンツバーグ（Henry Mintzberg）は、百家争鳴の経営戦略論を10学派に分類した上で、これらを戦略形成過程を重視する規範的学派（Prescriptive School）、戦略の内容を重視する記述的学派（Descriptive School）、そして組織構造とその状況を重視するコンフィギュレーション学派（Configuration School）に三分し、さらに最終的にはコンフィギュレーション学派を記述的学派に含めることにより規範的学派と記述的学派の2つに分類している⁴⁹。

また、多くの研究者の間では、アンドルーズ（Kenneth R. Andrews）等によって提唱されたSWOT分析のフレームワーク⁵⁰を援用して、経営戦略論を分類することが行われている。例えば、Zhaopping Liuは、ホテル経営学の代表的なテキストの中で次のように述べている。

「些細な相違はあるにも拘らず、多くの戦略的経営の研究者たちは、戦略的経営プロセス（Strategic Management Process）のフレームワークを提案してきて

⁴⁷ 坪井順一・間嶋崇編著（2008年）『経営戦略理論史』学文社、114頁、参照。

⁴⁸ Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce and Joseph Lampel, *Strategy Safari, The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998, p.13, 齋藤嘉則監訳（1999年）『戦略サファリ』東洋経済新報社、20頁。

⁴⁹ Cf., Ibid., pp., 同上訳書、6～8、381頁、

⁵⁰ 坪井他、前掲書、74～80頁、参照。

いる。そのプロセスは、環境（広範な環境とタスク環境の両方を含む）の分析と、会社の内部資源の分析から始まる。……Hosikisson, Hitt, Wan, Yiu

（1999）は、振り子の揺れ、つまり企業の内部的な強み・弱みの重視と企業の外部的な機会・脅威との間の振り子のような揺れの観点から、戦略的経営における理論と研究を説明している。*Strategic Management Journal* の追補号は、その分野の中心的な疑問つまり「企業成績にとって、競争と市場ポジションの構造と企業の内部的ケイパビリティのどちらがより重要であるか」を論じている。ポーターらは、10 の経済学のパラダイムに基づいて、企業成績が企業の競争する産業環境の構造によって主に決定されることを主張するが、他方バーニーらは、独特の組織過程が企業の収益性を形成する上でより重要な役割を演じることを主張する。実証的研究は、産業と企業の両方が企業成績にとって重要であることを発見してきている。」⁵¹

このように、SWOT 分析のフレームワークを使うならば、1980 年代以降の様々の経営戦略論は、競争優位を獲得するために企業外部の要因（機会、脅威）を重視する外部環境重視の経営戦略論と企業内部の要因（強み、弱み）を重視する内部資源重視の戦略論の二大陣営に分けられる。そして、ミンツバーグによる分類との関連でいえば、外部環境に関する機会と脅威は事前に確定することに意味があり、内部資源に関する強みと弱みは業務活動のプロセスにおいて認識されるものであるゆえに、規範学派は外部環境重視の経営戦略論と、記述学派は内部資源重視の経営戦略論とほぼ一致しているのではないかと考えられる。

⁵¹ Zhaoping Liu, “Chapter 6 Commentary: The Frameworks and Initial Steps of the Strategic Management Process in Hospitality and Tourism”, Cathy A. Enz (ed.), *The Cornell School of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy*, Sage, 2010, p. 87.

ポジショニング・ビュー

外部環境重視の経営戦略論の代表が、企業の成功はその企業が置かれる環境に依存し、競争優位は自社に高い収益性をもたらすポジショニングを発見することからもたらされるとする、ポーターのポジショニング・ビュー（Positioning View、以下 PV）である。

ポーターは、自社に有利なポジションを見つけるためのフレームワークとして、新規参入の脅威、既存競争業者間の敵対関係の強さ、代替製品の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力という 5 つの要因から特定の業界内の競争を分析する 5 要因モデル（five forces model）を提唱した⁵²。

5 要因モデルによれば、業界内の既存企業間の競争が激しくないほど、そして新規参入や代替品の脅威が小さいほど、売り手や買い手の交渉力が弱いほど、企業はその事業の競争優位を持続させることが出来ることになる。そうすると、企業は持続的競争優位を確保するためには、そのような条件を自ら創造するか、あるいはそのような構造特性を持つ可能性の高い市場を発見して、つまりそのような市場に自らをポジショニングし、そこで事業展開（あるいは撤退）を行えばよいことになる。そのための基本戦略を、ポーターはコスト戦略、差別化戦略、集中戦略（コスト集中戦略と差別化集中戦略）の 3 つに分類している⁵³。

リソース・ベースト・ビュー

1980 年代半ば頃から、経営戦略を PV とは逆の方向に従って追究する、つまり「内から外へ」inside-out のベクトルで捉える、「資源をベースにした見地」すなわち RBV という新しい理論が現れてきた。これは、企業の競争上の優位性の源

⁵² Porter, Michael E., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980, pp. 3-33, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳（1982 年）『競争の戦略』ダイヤモンド社、17～54 頁、参照。

⁵³ Cf., *ibid.*, pp. 34-46, 同上訳書、55～71 頁、参照。

泉を、企業の外部ではなくて内部に求め、企業が保有する経営資源の特性とその組み合わせに関する企業間の差異を重視する考え方である。

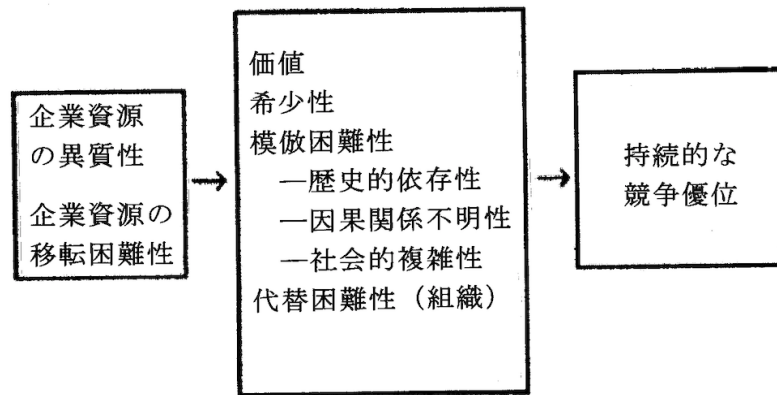
RBVの代表的論者であるJ. B. バーニーは、パソコン業界におけるデル・コンピュータ、航空業界におけるサウスウェスト航空、流通業界におけるウォルマート、そして鉄鋼業界におけるニューコア・スチールのような圧倒的な競争力を誇る、しかもポーターの5要因モデルではその競争力の理由を説明できない企業の存在に注目する。そして、一産業内の企業群は、統制する戦略的資源といった点で異質的であり、これらの資源は企業間で完全には移転できないために、競争優位は長期的に持続するという、PVとは正反対の前提仮説に立って、これらの企業の圧倒的競争力の秘密を説明しようとする⁵⁴。

バーニーが議論を展開する上で想定する資源は、人的資本、組織資本、物的資本の3つ（後に、財務資本が追加された）であり、これらはいわゆるヒト、モノ、カネという経営資源についての常識的な理解と一致する⁵⁵。そして、バーニーは、1991年の論文において、自社の資源が異質性をもち競争優位の源泉となりうる会中を分析するためのVRINフレームワーク（後に、VRIOフレームワークに変更された）を提唱している（図表1-3、参照）。このフレームワークによれば、これら4つの資源は次の4つの要件を備えているときに競争優位の源泉となる。

⁵⁴ Cf., Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall, Inc., 2002, pp.127-128, 岡田正大訳（2003年）『企業戦略論-競争優位の構築と持続-【上】基本編』ダイヤモンド社、233～234頁、参照。

⁵⁵ Cf., Barney, Jay B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991, Vol.17, No.1, p.101, Barney, op. cit., pp.134-134, 岡田訳、前掲訳書、243～244頁、参照。

図表 1-3 : VRIN (VRIO) フレームワーク



(出所) Barney, Jay B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991, Vol.17, No.1, p.112.

第1は valuable resources つまり貴重で価値創造的な資源、第2は rare resources つまり希少な資源、第3は imperfectly imitable resources つまり完全な模倣が困難な資源、そして第4は、not substitutable resources つまり代替できない資源（この点は、後に「組織的に支援されていること supported by organization」に変更された）である⁵⁶。

これらの4要件の中で、バーニーは特に模倣困難性の重要性を強調している。なぜなら、企業が本来的に追求すべきものは、他の企業が価値創造的な戦略を同時に実施していない場合に生じる、first mover's advantage つまり一番手企業の優位性ではなく、競争企業が追随できない競争優位性としての sustained competitive advantage つまり持続的な競争優位性と理解しているからである。

⁵⁶ Cf., Barney, op. cit., pp.105～112, Barney, op. cit., pp.138-150, 岡田訳、前掲訳書、250～271頁、参照。

さらに、バーニーは、資源が模倣困難性を帯びるための3つの要件を指摘している。

第1は、unique historical conditions つまり企業独特の歴史的条件である。企業は経済的かつ社会的存在であり、企業の資源獲得能力はその企業の時間的、空間的な位置に依存する。逆に言えば、特定の時空の中でしか形成・獲得できないような資源は、模倣することが困難であるといえる。このような性質は、path dependence 経路依存性とも呼ばれる⁵⁷。

第2は、causal ambiguity つまり因果関係不明性である。どのような因果関係を経て、資源が形成され、そしてそれが持続的競争優位へとつながっているかが曖昧である場合、他の企業はそのような資源の形成と活用を模倣しようにもその手がかりをつかむことができない⁵⁸。

第3は、social complexity つまり社会的複雑性である。資源自体が、対人関係、企業の評判、組織文化などのような、企業の管理能力を超えた複雑な社会現象である場合、他企業はそのような資源を容易には模倣できず、仮に模倣できても、不完全な模倣かコストの掛かり過ぎで終わる⁵⁹。

②HRM と経営戦略論との統合の仕方

1980～1990年代の経営環境の変化を背景として、HRM と経営戦略論の統合によるSHRMの構想が要請されたことは既に述べたとおりであるが、その構想に当たり、HRMが統合のいわば相手とすべき経営戦略論については、PVとRBVという2つの有力な考え方が立ち現れていた。理論を組み立てるために次にクリアされな

⁵⁷ Cf., Barney, op. cit., pp. 107-108.

⁵⁸ Cf., ibid., pp. 108-110.

⁵⁹ Cf., ibid., pp. 110-111.

なければならないことは、両者の間のどのような関係性に基づいて統合されるべきか、言い換えると、統合において HRM と経営戦略論のいずれが主となりいずれが従となるべきか、という問題であった。この問題については、Torrington *et al.* によれば、5 つの考え方があった。

第1は、分離モデル (separation model) であり、これは、たとえ企業において経営戦略と HRM が厳然と存在していたとしても、両者の間にいかなる関係も存在せず、両者がそれぞれいわば孤立し且つ並列している状態をもって是とする考え方である。これは 1980 年代中頃に典型的に見られたモデルであるが、2005 年時点においても依然として存在し、特に小規模の組織において見られた⁶⁰。いうまでもなく、SHRM が分離モデルに基づいて構想されることはありえない。

第2は、フィット・モデル (fit model) であり、これは、経営戦略の達成における従業員の重要性の認識の増大を反映した考え方である。これにおいては、従業員は事前に言明された経営戦略の実行における鍵となる存在とみられており、HRM はこの戦略に整合 (フィット) するように設計されている。このアプローチは、戦略形成を論理的かつ合理的なプロセスとみなす見解に立脚している。フィット・モデルにおける関係は、職能、部門、チーム等を通じて上級経営者から経営目標が上意下達される組織に例えられる。例えば、諸職能は、組織戦略を達成することを可能にするための職能戦略を提案しなければならない。したがって、HR 職能は、組織の諸要求に適合する職能戦略を定義することによって、経営戦略に受動的に応答することが要求される⁶¹。

第3は、対話モデル (dialogue model) であり、これは、HRM と経営戦略との間の双方向のコミュニケーションと討論の必要性を認識する考え方である。経営

⁶⁰ Cf., Torrington, Derek, Hall, Laura and Stephen Taylor, *Human Resource Management, Sixth Edition*, Prentice Hall, 2005, pp.29-30.

⁶¹ Cf., *ibid.*, p. 30.

戦略において要求されていることは、実行可能なものとしてはみられておらず、再検討される必要のある代替的な可能性とみられている。しかしながら、そこにおける討論はしばしば限定的なものである⁶²。

第4の全体論的モデル (holistic model) と第5のHR主導的モデル (HR-driven model) は、HRMと経営戦略との間のより一層緊密な関わり合いを含んでいる。

全体論的モデルは、従業員を単に経営戦略の実行のための手段としてではなく、むしろ競争優位を獲得する鍵となる存在としてみる認識の増大を反映した考え方である。言い換えれば、経営戦略を達成する手段としてではなく、経営戦略それ自体として認識されている。それゆえに、HRMは不可欠なものであり、HRMがなければ経営戦略も存在し得ないと考えられている。Boxallは、1996年の論文において、RBVとの関連でこのモデルを発展させ、経営戦略は、競争戦略あるいは市場におけるポジショニングよりももっと広い戦略として解釈されうると主張している。つまり、Boxallは、経営戦略はHRMを含む多様な戦略を包含し、これらの戦略はジグソー・パズルの一片であると、考えている。このことは、前もって決定された経営戦略に対する隷属的な反応というよりも、むしろ両者の間の相互的な発展と統合を示唆している⁶³。

HR主導モデルはもっと急進的な考え方であり、HRMを至高の地位に位置付けている。ここでは、もし従業員が競争優位の獲得にとって鍵となる存在であるならば、従業員の強みの上に競争優位を築く必要があるということが主張される。そして論理上次に主張されることは、いかなる計画された戦略についてであれ、従業員の潜在能力が疑いなくその達成に影響するので、戦略的指示の開発において

⁶² Cf., *ibid.*, p. 31.

⁶³ Cf., *ibid.*, p. 31, Boxall, P. F., "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 1996, pp. 59-75.

従業員の強みを考慮に入れることが理にかなっていることになる。Butler は、1988 年の論文において、このモデルを、戦略実行者としての人的資源から戦略形成の推進力としての人的資源への移行として認識している。またこのモデルは、RBV に依拠した SHRM の見地を反映しており、将来の競争優位に潜在力を提供する組織における人的資本の概念への注目が増大していることを反映した考え方でもある⁶⁴。これらの 5 つのモデルのうち、分離モデルが SHRM と構想する上で参考の対象とはならないので、残りの 4 つのモデルを参考にして SHRM は構想されてきたと言える。この後、③で述べるように、筆者は RBV に依拠した SHRM がホテル産業における教育訓練を研究する上で基本的視座を提供してくれると考えるので、全体論的モデルあるいは HR 主導モデルに基づいて考察することが必要であると考える。

③SHRM の 2 大アプローチ

SHRM が構想されるに当たり、PV が統合の相手として選ばれる場合、既に述べたような PV の規範的 (prescriptive) な性質ゆえに、そして prescription (処方箋) を作成するのはトップ経営者の役割であるがゆえに、統合の仕方としては、フィット・モデルあるいは対話モデルが選択されと考えられる。そして、SHRM が構想されるに当たり、RBV が統合の相手として選ばれる場合、これは Torrington *et al.* が示唆していることでもあるが、そこでは人的資本としての人的資源あるいは組織的資本としての HRM が強調されるゆえに、統合の仕方として全体論的モデルあるいは HR 主導モデルが選択されることになる。

⁶⁴ Cf., Torrington, *op. cit.*, pp.31-32, Butler, J., “Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy”, *Journal of General Management*, Vol.13, No.4, 1988.

かくして、以上述べたようなプロセスを経て構想されてくる SHRM は、単純化していえば、2つのアプローチに収斂しているように思える。一つは、HRM と PV の経営戦略論をフィット・モデルあるいは対話モデルに従って統合するアプローチであり、いまひとつは HRM と RBV の経営戦略論を全体論的モデルあるいは HR 主導モデルに従って統合するアプローチである。ここでは、ジャコービィ (Sanford M. Jacoby) に従って、前者をビジネス・パートナー・アプローチ (Business Partner Approach) 、後者を資源ベース・アプローチ (Resource-Based Approach) と呼んでおきたい⁶⁵。

ビジネス・パートナー・アプローチ

ビジネス・パートナー・アプローチとは、人的資源管理者が企業のトップ経営者の周辺にいて、戦略策定（例えば M&A やジョイント・ベンチャーに関わる）ならびにそれと整合性のある HRM 政策（例えば M&A やジョイント・ベンチャーに長けた経営者の外部からの募集）の構想に関与する、つまり、財務担当役員を中心とする主要な戦略策定者の協力者となることに人的資源管理担当者の存在意義を見出す考え方である。しかしながら、実際には、このアプローチは理論通りには表れない。アメリカにおいては、伝統的に人的資源管理担当者は全社レベルの重要な意思決定の初期段階から締め出されており、したがって経営戦略策定に関与する可能性は今後も低い⁶⁶。アメリカにおける人的資源管理担当者の地位の低さは、例えば次のような事実表れている。

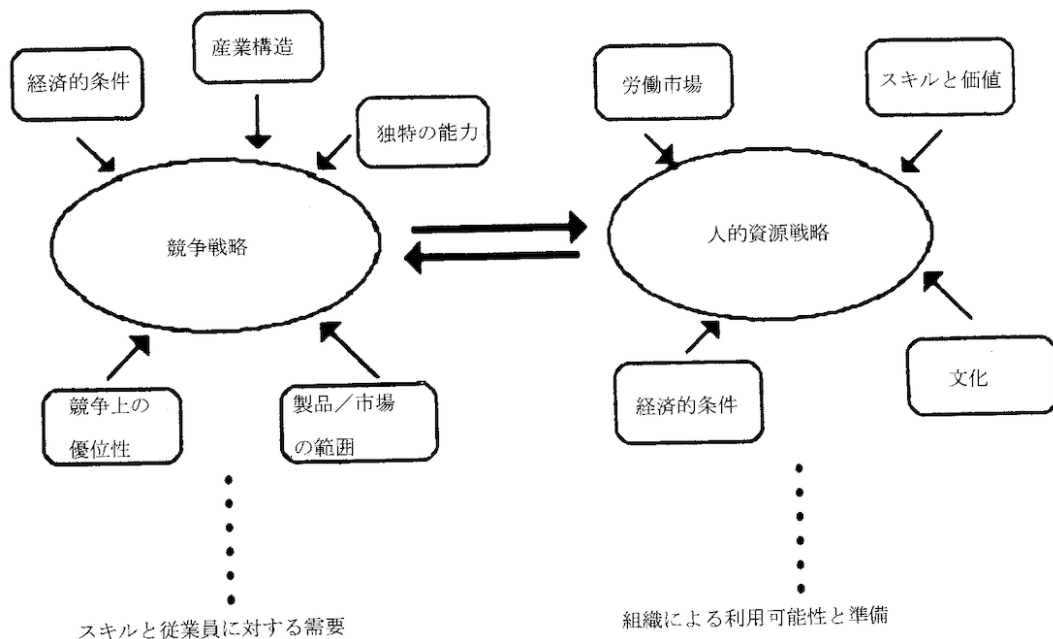
⁶⁵ Cf., Jacoby, Sanford M., *The Embedded Corporation*, Princeton University Press, 2005, pp101-107, 199-208, 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳 (2005 年)『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、158～168、259～275 頁、伊藤他、前掲書、52～54 頁、参照。

⁶⁶ Cf., *ibid.* pp. 101-102, 同上訳書、158～160 頁、参照。

「ある職業に女性やマイノリティがそれ以外の人々に比べて以上に多いことは通常その職業のステータスの低さを示すが、人的資源領域でそうした女性やマイノリティが雇用されている割合は他の経営上の専門領域よりも高いのである。この点は、これまでもそうであったし、人的資源担当管理者の給与は他のほとんどの管理職よりも低かったのである。」⁶⁷

当然ながら、このアプローチにおいては、HRM は経営戦略の主内容を構成するものとしては想定されておらず、単に経営戦略に反応し、それに影響を受ける存在として想定されている。結局、このアプローチは、戦略策定の中核としての財務部門の脇役に HRM が甘んじることで生き残ろうとする考えであるともいえる。

図表 1-4 経営戦略と人的資源戦略との間の相互依存性に関する全体像



(出所) Lengnick-Hall, C. A. and M. L. Lengnick-Hall, “Strategic Human Resources Management”, *Academy of Management Review*, Jul 1988, Vol.13, No.3, pp. 467.

⁶⁷ *Ibid.* pp. 104, 同上訳書、167 頁。

(注) 図表中の「独特の能力」 (distinct competence) とは、組織が類似した環境の中

で競合よりもより良い成績を上げる傾向のある数多くの特殊な活動の集合体である⁶⁸。

ビジネス・パートナー・アプローチに属すると考えられる研究については、Swiercz and Icenog による文献目録⁶⁹に網羅されているが、Tichy et al.、Lengnick-Hall and Lengnick-Hall、Baird and Meshoulam、Mathis and Jackson 等による研究が代表的なものである⁷⁰。ここでは、経営戦略と HRM 戦略との間の相互依存関係に基づいて SHRM を構想しようとする、その意味では Torrington *et al.* による分類における対話モデルに基づいていると考えられる Lengnick-Hall and Lengnick-Hall による SHRM の全体像を、参考までに示しておきたい (図表 1-4、参照)。

資源ベース・アプローチ

これに対して、資源ベース・アプローチは、HRM 担当者が、戦略策定というよりは戦略形成の役割を担当する形で、HRM と経営戦略を統合しようとする考え方であり、言い換えれば、人的資源の獲得と活用 (企業文化、組織文化が大きくかわる) を経営戦略の補完的、従属的要因と見るのではなくて、これこそが戦略の中心的課題と捉えるようなアプローチである。

⁶⁸ Cf., Snow, Charles C. and Lawrence G. Hrebiniak, “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, pp.317-336.

⁶⁹ Swiercz, P. M. and Icenogle, M., “Strategic Human Resource Management: a Bibliography”, *International Journal of Human Resource Management*, May 1992, Vol.3, No.1, pp.159-166.

⁷⁰ Cf., Tichy et al., *op. cit.*, pp.47-61, Lengnick-Hall, C. A. and M. L. Lengnick-Hall, “Strategic Human Resources Management”, *Academy of Management Review*, Jul 1988, Vol.13, No.3, pp.454-470, Baird, L. and I. Meshoulam, “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, Jan 1988, Vol.13, No.1, pp.116-128, Mathis, Robert L. and John H. Jackson, *Human Resource Management: Essential Perspective*, Fourth Edition, South Western, 2007, 西川清之・江口尚文・西村香織訳 (2008 年)『人的資源管理論のエッセンス』中央経済社、参照。

ジャコービの定義には、「経営戦略論としての RBV それ自体」と「RBV と統合された HRM としての HRM」の両方が含まれていると思われるが、そこでは次のように述べられている。長くなるが、資源ベース・アプローチの核となる考え方がまとめられているので、引用しておきたい。

「学者や経営者のなかには競争戦略の代わりとなる枠組みとして、資源ベース・アプローチと呼ばれる方法を展開するものも出はじめている。その目的は、競争相手がもっていない知的財産、ユニークな物的・人的資産、他の企業が真似できない資源による競争優位の獲得にある。そうした資源には、イノベーションや迅速な意思決定を支援する独特の企業文化を含めてもかまわない。他の企業が真似できない資源は、ビジネスにおける考え方を市場要因—例えば参入障壁—から分離し、その企業独自の内的要因に向けさせる効果をもっている。またこうした資源は、戦略策定を純粋に事務上の問題から中核的競争力（コア・コンピタンス）という実際的な問題に基づくものへと転換する。企業は、分権的なプロフィット・センターとして事業部を見る限りシナジー効果を得られないのである。それゆえ、資源ベース・アプローチは、組織が一つの事業あるいは少数の関連した事業に集中することを求める。つまり、企業は本業に専念した時に最善の結果を得ると想定されているのである。……

戦略面で資源ベース・アプローチが登場してくる理由の一つは、企業収益の源泉としての知的資本がもつ重要性の増大—相対的には財務的資本の持つ重要性の後退—である。使用者は、豊富な熟練をもち、創造的で、かつ専門分野を有する従業員にますます依存するようになっている。経済を次第に支配しつつあるサービス産業では、知的資本こそが会社にとって主要な競争優位の源泉となっている。……このアプローチでは、高い熟練をもつ従業員が競争上の優位をもたらす梃子と見なされ、雇用政策は比較的組織志向で、なおかつ人的資源管理は雇用に

関して会社規模で同時に進行する特有のアプローチに基づきつつ、戦略的な結果を確保する役割を演じるのである。」⁷¹

資源ベース・アプローチに基づく SHRM に関する嚆矢となった論文は、1992 年に発表された Wright & McMahan によるものである⁷²が、それ以降続々とこのアプローチに基づく研究が発表され続けており、今やビジネス・パートナーアプローチよりはむしろ資源ベースアプローチが「HR 職能の戦略的な役割とインパクトを理解するための学術的文献において最も言及されている」⁷³とホテル経営学の代表的なテキストにおいても評価されるまでになっている。

1990 年代以降発展してきた資源ベース・アプローチに基づく SHRM（あるいは、RBV に依拠した SHRM）には、これをビジネス・パートナー・アプローチに基づく SHRM と区別する 2 つの新しい特徴が見られる。一つは、SHRM の理論的かつ実証的な研究を貫く論理として RBV が採用された結果、従来の経営戦略と HRM との間の主従関係が必ずしも分明ではなくなっていることである。これと関連するいま一つの特徴は、RBV の適用とそのインプリケーションが、逆に経営戦略論研究者に HRM を注目させ、経営戦略論の内部で HRM に関連する諸問題に取り組む必要性を認識させることへと導き、その結果経営戦略論と SHRM との収斂が生じていることである。Torrington *et al.* が HRM と経営戦略との統合のされ方として指摘した全体論的モデルと HR 主導モデルが採用されたならば、このような収斂が生じることは当然であったとも考えられる。そして、その収斂の過程で、経営戦略論の分野では、コア・コンピテンシー (core competencies)、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities)、企業のナレッジ・ベース

⁷¹ Jacoby, *op. cit.*, p.104, 鈴木他訳、前掲訳書、163～167 頁。

⁷² 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、413 頁、参照。

⁷³ Tracey, J. Bruce, “Commentary: Human Resource Strategy in the Hospitality Industry: Where Do We Go from Here?”, Cathy A. Enz(ed.), *The Cornell School of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy*, Sage, 2010, p.494.

ト・ビュー (knowledge-based views of the firm)、学習する組織 (learning organization) のような、経営戦略論と HRM を架橋することに役立つ概念が開発されてきたのである⁷⁴。

さて、ビジネス・パートナー・アプローチの SHRM と資源ベース・アプローチの SHRM とでは、どちらが、ホテル産業における教育訓練という本論文のテーマを研究するための土台を与えてくれるであろうか。ホテル企業においては、現場の第一線のホテルスタッフが顧客に提供するサービスは、施設や設備の便益の提供と並んで、ホテル企業が販売する商品における主要な構成要素であるがゆえに、明らかに獲得される価値の主要な源泉であると考えられる。そして後述するような、商品としてのあるいは労働としてのサービスの特殊性を考えるならば、人的資源それ自体とそれを形成・維持する HRM を競争優位の源泉として捉える資源ベース・アプローチに基づく SHRM が、土台に相応しい理論であると考えられる。したがって、資源ベース・アプローチに基づく SHRM はまだ完成しておらず発展途上にあるが、SHRM の理論的展開に RBV を適用したベンチマーク的論文をいくつか検討することで、その理論的到達点を確認しておきたい。

④資源ベース・アプローチに基づく SHRM の研究成果

資源ベース・アプローチに基づく SHRM の形成史において、その出発点として認識されていることが、「人的資源と HRM のいずれが競争優位の源泉であるか」を巡る論争であった。

競争優位の源泉としての人的資源それ自体

⁷⁴ Cf., Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., and Scott A. Snell, “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, *Journal of Management*, 2001, Vol. 27, No. 6, pp.701-702, 711-714, 中川、前傾論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、412、426～427 頁、参照。

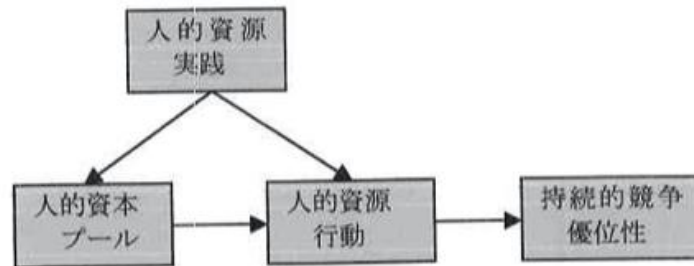
Wright *et al.* が 1994 年に発表した論文では、人的資源 (human resource、HR) あるいは人的資本プール (human capital pool. 高度の熟練をもち、かつ高度に動機づけられた労働力) と HR 実践 (human resource practice、人的資本プールを管理するために使われる HR に関わるツールであり、HRM とほぼ同義であると考えられる⁷⁵⁾) とが概念的に厳密に区別されている (図表 1-5、参照)。

バーニーが提唱した VRIO フレームワークを HRM に応用するに当たり、いかなるものであれ HR 実践 (HRM) は競合によって容易に模倣されうるがゆえに、HR 実践 (HRM) は持続的競争優位の源泉とはならないと、Wright *et al.* は主張する。むしろ、彼らは人的資本プールこそが持続的競争優位の土台となるより大きな可能性をもつと考える。Wright *et al.* によれば、HR 実践 (HRM) は、「本質的に」人的資本プールが開発されるための手段にすぎない。確かに、経営者は、ハイタレントの従業員を惹きつけ、採用し、定着させるために、選考、評価、訓練、報酬の諸制度のような HR 実践 (HRM) を使うことができる。しかしながら、HR 実践 (HRM) は、企業資源が模倣困難でありうるための要件としてバーニーが挙げる、独特の歴史的条件、因果関係不明性、社会的複雑性によって特徴付けられないがゆえに競争優位の源泉とはなりえない。さらに、特定企業が一時的に HR 実践によって成功したとしても、それは他の全ての企業によって模倣されうるの

⁷⁵ Wright たちは、後に HRM を次のように定義している。「HRM は、従業員の行動、態度、成績に影響を与える方針 (policies)、業務 (practices)、制度 (systems) に関連する。多くの企業は、従業員業務 (people practice) に関与することとして、HRM に言及している。HRM プラクティスには、いくつかの重要な内容から構成されている。これらのプラクティスの基底にある戦略は、企業の業績に対するそれらの影響力を最大化することと考えられる必要がある。HRM プラクティスは、以下の内容から構成されている。仕事を分析し設計すること、人的資源に対する企業内需要を決定すること (HR プランニング)、潜在的な従業員を惹き付けること (募集)、従業員を選ぶこと (選考)、職務の遂行の仕方を従業員に教育するとともに将来に向けて従業員を準備すること (訓練と能力開発)、従業員に報酬を支払うこと、従業員の成績を評価すること (人事考課)、肯定的な仕事環境を創造すること (従業員関係管理)。」 (Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart and Patrick Wright, Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage 12th Edition, Mcgraw-Hill Education, 2020, pp. 4-5.)

で、HR 実践（HRM）は持続的競争優位の源泉としての HR を開発することができる
とは限らないという⁷⁶。

図表 1-5 持続的競争優位の源泉としての人的資源のモデル



（出所）Wright, P. M., *et al.*, “Human Resources and Sustained
Competitive Advantage”, *International Journal of Human Resource
Management*, Vol.5, No.2, May 1994, p.318.

競争優位の源泉としての HRM

Wright *et al.* とは対照的に、1994 年に発表された Lado & Wilson の論文では、企業の HR 実践が持続的競争優位の源泉を提供しうると主張されている。個人の優れたスキルや知識やその他の能力等の人的資源は、個人の生得的資質からもたらされるだけでなく、教育訓練制度や報酬制度等から構成される「システムとしての HR 実践」によって、はじめて業務内容に整合するように形成され、またその発揮が保障されるからである。また彼らは、「個別の HR 実践（HRM）」ではなく「個人の優位性はシステムとしての HR 実践（HRM）」が、企業のコンピテ

⁷⁶ Cf., Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., and Abigail McWilliams, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, May 1994, pp.301-326, 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、413～414 頁、参照。

ンシーを強化し、それゆえに模倣困難なものになりうる点で、競争優位の源泉となりうることを示唆する。つまり、上述した Wright *et al.* の 1994 年論文が「個別の HR 実践 (HRM)」の模倣「可能」性を主張するのに対して、Lado & Wilson は、HRM 制度間に補完性 (complementarities) と相互依存性 (interdependencies) が存在する場合には、HR 実践 (HRM) のシステムは模倣「不可能」なものになりうることを主張する。このような考え方は、ハーバード・グループの HRM 論においてすでに主張されていたし、ビジネス・パートナー・アプローチの SHRM に分類され则认为られる Baird & Meshoulam の 1988 年の論文において internal fit (HRM の構成要素間の相互補完性) として展開されていたが、Lado & Wilson は、これがむしろ資源ベース・アプローチを根拠づける論理であることを再確認しているのである⁷⁷。

後に Wright *et al.* は 2001 年の論文においては、この Lado & Wilson の見地に賛同し、HRM を競争優位の源泉とみなす考えが現在の SHRM パラダイムの内部で承認されているようであると、述べている⁷⁸。

競争優位の源泉としての人的資源それ自体と HRM

Wright *et al.* による 2001 年の論文に示されたように、RBV によって戦略的役割の観点から捉え直された HRM のどの部分に競争優位の源泉としての資源を見出すかという点で、結局 HR と HRM の両方にそれを見出す方向で、議論は進行した

⁷⁷ Cf., Lado, Augustine A., and Mary C. Wilson, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective,” *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 1994, pp. 699-727, Beer *et al.*, *op. cit.*, pp. 2-3, 12-13, 梅津他訳、前掲訳書、4、21～23 頁、Baird and Meshoulam, *op. cit.*, pp. 122-123, 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、414 頁、参照。

⁷⁸ Cf., Wright *et al.*, “Human Resource and the Resource Based View of the Firm”, pp. 703-704, 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、414 頁。

と思われる。このような方向性は、例えば Boxall による 1996 年の論文に示されている。彼は、HR 優位性（ある企業の HRM の競合に対する優越性）が二つの部分から構成されることを指摘している。第 1 は人的資本優位（human capital advantage）であり、これは潜在的かつ例外的に優れた人間の才能のストックを獲得する能力に関わる。第 2 は人的過程優位（human process advantage）であり、これは学習、協力、イノベーションのような、因果関係曖昧性、社会的複雑性、独自の歴史的条件によって特徴づけられる過程の機能として理解される。Boxall はさらに 1998 年の論文で SHRM のより包括的なモデルを提出し、そのなかで組織の 2 つの主要な機能について言及している。一つは、才能があり献身意欲を有する労働力を創出するための相互依存性（mutuality）即ち、利害の整合性（alignment of interests）の管理である。人的資本優位をもたらしたならばこの機能は成功したといえる。いま一つは、学習する能力を持った組織を創出するために従業員やチームを育成することである。人的過程優位をもたらしたならば、この機能は成功したといえる⁷⁹。

HRM アーキテクチャー

HR と HRM の両方に競争的優位の源泉が求められるとするならば、次に問題となることは HR と HRM の関係であり、あるいは競争的優位の源泉として HR と HRM を実現する具体的方法である。

Lepak & Snell が 1999 年に発表した論文は、RBV に依拠することにより、SHRM に対するアーキテクチュラル・アプローチを提唱している。

⁷⁹ Cf., Boxall, Peter F., “Human Resource Strategy and Industry-Based Competition: A Conceptual Framework and Agenda for Theoretical Development”, in P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suppl. 4, IRRA, 1998, pp.1-29, 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、414～415 頁、参照。

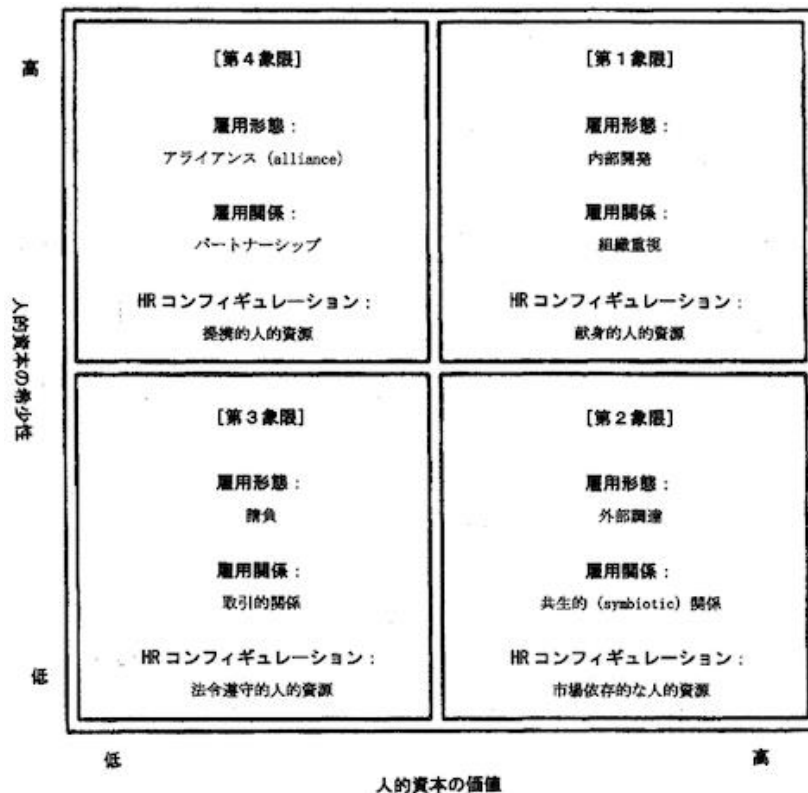
まず彼らが疑問を呈することは、多くの研究者によって競争優位のクリティカルな源泉として従業員が重視されてきたが、全ての従業員が戦略的に重要な、つまり特定企業にとっての価値があり希少な知識や技能を等しく保有しているわけでは必ずしもないのではないか、ということである。

彼らは技能の価値と希少さという2つの次元を使って、雇用関係とHRシステムの異なった組み合わせをもつフレームワーク（図表1-6、参照）を提唱している。そのモデルの主要な示唆は、あらゆる企業にとって普遍的に最善であるようなHR実践の一式が存在しないのと同様に、一企業内においてもあらゆる従業員にとって最善であるようなHR実践の一式が現実には存在しないことを示していることにある。

換言すれば、このアーキテクチャル・アプローチは、組織の内部にはHR実践についての多様性が存在し、その多様性には合理的な根拠があるということ、そして one best way のHR戦略を追求してしまうと、企業が真に必要としている人的資本のタイプにおける重要な相違が見えなくなるかもしれないことを、SHRM研究者に認識させたといえる⁸⁰。

⁸⁰ Cf., Lepak David P., and Scott A. Snell, “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, 1999, pp.31-48, 中川、前掲論文「RBVに依拠したSHRMの可能性」、415～416頁、参照。

図表 1-6 HR アーキテクチャーの概要



(出所) Lepak D. P. and Scott A. Snell, “The Human Resource Architecture”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, 1999, p.37.

- (注) 1. 第4象限におけるアライアンスとは、企業が人を囲い込む終身雇用的な関係ではなく、企業と個人が信頼をベースにして提携する関係を意味する。
2. 図表中の HR コンフィギュレーションとは、雇用形態と雇用関係に一致する (configure) 人的資源を意味する。

資源ベース・アプローチに基づく SHRM における共通認識

Wright *et al.* による 2001 年の論文は、以上検討したいくつかの論文を含む資源ベース・アプローチに基づく SHRM に関する代表的論文の検討から、SHRM 研究者の間において、以下のような共通認識が獲得されてきたことを確認している。逆に言えば、資源ベース・アプローチに基づく SHRM とは、理論的には、以下に

述べるような枠組み（図表 1-7、参照）において HRM を戦略的に捉え直す試みであるといえる。

Wright *et al.* は、持続的な競争優位の源泉として HRM を、次の 3 つの基本的要素から構成されるものと捉えようとしている。

第 1 は、人的資本プール（human capital pool）であり、これは企業内部にストックされた従業員の技能に関わる。理論家たちは、一般的技能か企業特殊の技能かにかかわらずできるだけ高いレベルの技能を獲得することと、企業の代表的な技能と企業の戦略的意図から求められる技能との間のアラインメントを達成することとを、人的資本プールを開発する上で重視してきた。後者が重要であるのは、人的資本のストックは時間の経過とともに変化するがゆえに、企業の戦略的必要性とのアラインメントという観点から絶え間なくチェックされる必要があるからである⁸¹。

第 2 は、従業員の行動（employee behavior）であり、これが SHRM の一つの独立した重要な構成要素であるという認識は研究者の間で次第に共有されてきている。人的資本プールにおける技能とは異なって、従業員行動は個人を自由意志（free will）と認識力（cognitive）と感情（emotional）をもった存在、つまり従事する行動に関して意思決定を行う存在とみなすことから把握される HR の一側面である。人的資本プールと従業員行動の区別は、微妙ではあるが重要な意味をもつ。というのは、人的資本理論の基本的前提は、人的資本の所有主体が企業ではなく個人であるということにあるからである。それゆえに、企業は価値を産み出す人的資本を利用する権利は有するかもしれないが、仕事の不適切な設計

⁸¹ Cf., Wright, Dunford, and Snell, *op. cit.*, p.704, 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、417 頁、参照。

あるいは従業員の不適切な管理が行われるならば、人的資本を展開することによって戦略的意図を実現することはできなくなるかもしれないのである⁸²。

第3は、多くの研究者がHR実践 (human resource practice) と呼ぶ要素であるが、Wright, Dunford, and Snell はこれを従業員管理システム (the people management system) と呼ぶ方が適切であると述べている。従業員管理システムが競争優位の源泉となりうる理由は、それが独自の歴史的条件の中で進化することと、競争相手が模倣困難であるようなシステム構成要素間の相互依存性が維持されていることにあり、考えられる。したがって、上述した1994年に発表されたLado & Wilsonの論文が指摘したことに関連するが、システムという用語を使うことは、単独の実践ではなく従業員に影響を与える複数の実践の相互依存性への注目を喚起しているといえる。また、HRではなく従業員 (people) という用語を使うことは、従業員に影響を与え、彼らのコンピテンシーや認識や態度を形成するコミュニケーション、ワークデザイン、文化、リーダーシップ等の、HR機能の支配を超えたものに対しても研究の範囲を拡大しなければならないことを示唆している⁸³。

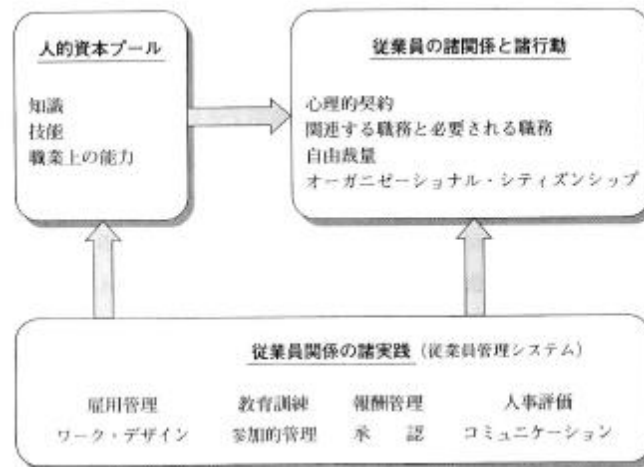
それでは、持続的競争優位の獲得という点で、この図表1-7が示唆している理論的含意は何であるか。これについて、Wright, Dunford, and Snell は次の2点を指摘している。第1は、持続的競争優位が、単独のシステム構成要素の機能であるのではなく、技能のストックの開発、戦略的に妥当な行動、従業員管理システムの維持のような、システム構成要素の組み合わせからもたらされる機能であるということである。第2は、持続的競争優位を獲得するためには、3要素を組み合わせることが重要であるだけでなく、3要素全てにおいて競合に優越す

⁸² Cf., Wright, Dunford, and Snell, op. cit., pp. 704-705, 中川、前掲論文「RBVに依拠したSHRMの可能性」、417-418頁、参照。

⁸³ Cf., Wright, Dunford, and Snell, op. cit., p. 705, 中川、前掲論文「RBVに依拠したSHRMの可能性」、418頁、参照。

る地位が必要であるということである。これはさらに 3 つの理由から説明される。

図表 1-7



(出典) Wright, P. M., Dunford, B. B., and S. A. Snell, “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, *Journal of Management*, 2001, Vol. 27, No. 6, p. 705.

(出所) 中川誠士 (2007 年) 「RBV に依拠した SHRM の可能性」、417 頁。

第 1 は、技能や行動から価値を生み出すためには、それらが一對となることを必要とすることである。すなわち、ある技能があつてはじめてある行動は顕在化させられるし、ある技能の価値はその技能を顕在化させる行動を通じてはじめて実現させられるのである。第 2 は、人的資本プールと行動に整合する従業員管理システムがなければ、最高レベルの技能と最適行動を同時に含む人的資本プールを形成することは困難であることである。第 3 は、従業員管理システムの効果は時間圧縮の不経済 (time compression diseconomies) に従属していることである。これらのシステムは短期間に模倣されうるかもしれない一方で、その効果を模倣するまでにはかなりの時間がかかるかもしれず、後者の場合には、競合が人

的資本プールの生み出す価値を模倣することにかかるコストを大きくする。したがって、模倣にかかる時間をできるだけ長くし模倣コスト大きくするためには、3 要素全てにおいて競合に優越している必要があるのである⁸⁴。

第4節 戦略的人的資源管理のホテル産業における独自の課題

前節においては、ホテル産業における教育訓練という本論文のテーマを研究するための理論的土台を提供すると考えられる、1990 年代以降発展した資源ベース・アプローチに基づく SHRM の特質を中心的に検討した。ホテル産業における教育訓練を研究するための視座を、前節において示唆したような、ビジネス・パートナー・アプローチに基づく SHRM ではなく資源ベース・アプローチに基づく SHRM に求める理由を、もう少し敷衍するならば、次のように述べることができる。

ホテル企業においては、現場の第一線のホテルスタッフが顧客に提供するサービスは、施設や設備とともに、ホテル企業が販売する商品の主要な構成要素であるがゆえに、明らかに価値の主要な源泉であると考えられる。そして価値の主要な源泉であるサービスは、後述するような他の商品や労働には見られない特質を有しており、その特質ゆえにサービスの生産は困難なものになっていると考えられる。そして、サービスはそもそも生産に困難性がつきまとうが、それをさらに VRIO の要件を備えたもの、つまり貴重、希少、模倣困難、組織編成の適切性という性質を帯びたものにすることはより一層困難であるとともに、一層困難であればこそ VRIO という要件を備えたものにすることに成功すればするほど、それは競争優位のしかも持続的な競争優位の源泉になると考えられる。このような、ホ

⁸⁴ Cf., Wright, Dunford, and Snell, op. cit., pp. 705-706, 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、419 頁、参照。

テル産業におけるサービスの競争優位の源泉という性質と特質を考えるならば、そしてサービスの提供はサービスの生産を可能にする人的資源の生産と維持を通じてしか可能にならないということを考えるならば、そしてさらに人的資源の生産が特に HRM 実践の中の教育訓練を通じて可能となることを考えるならば、人的資源それ自体とそれを形成・維持する HRM を競争優位の源泉として捉える資源ベース・アプローチに基づく SHRM は、ホテル産業における教育訓練を研究する上で土台とするに相応しい理論であると考えられる。それでは、ホテル企業における価値の源泉であるとともに競争優位の源泉ともなりうるサービスの特質とはいかなるものであろうか。

(1) サービスの特質

サービスは、サービス産業の代表であるホテル産業の観点からすれば、まずそれによって販売される商品として捉えられる。しかし、それは、一般的な財としての商品にはみられない特質を有すると考えられる。また、サービスは商品それ自体であると同時にそれを生産する労働でもあり、かつホテルスタッフの労働はフェイスツーフェイスで行われる人を対象とした労働であり、仮に製造業における労働を労働の一般的なモデルと考えるならば、それは製造業の労働にはみられない特質を有すると考えられる。つまりサービスの特質は、商品と労働の 2 側面から捉えられるのではないかと考えられる。

①商品としてのサービスの特質

商品としてのサービスの特質については、1984 年に初版が発表された Richard Normann による古典的研究⁸⁵がまず参照されるべきであると考えられる。

⁸⁵ Normann, Richard, *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business, Second Edition*, John Wiley & Sons, 1991.

Normanによれば、サービスのマネジメントと製造業のマネジメントを比較した場合、両者は全く異質のものであるかといえば、必ずしもそうではなく、一般的に良いマネジメントについてわれわれが既に知っていること（その多くは製造業の分析から導き出されている）は、当然サービス活動にも適用されうる。両者の関係という点で重要であることは、いずれかだけが唯一最善の方法であることを主張することではなく、特にサービス活動のマネジメントあるいはサービス組織を特徴づける点を抽出することにある。それでは、サービス活動の特徴は何かといえば、それはサービス組織が取り扱う商品であるサービスそれ自体の特質によって規定される。Normannは、商品としてのサービスの特質として、以下の4点を挙げている。

第1は、製造業における商品が具体性（concreteness）によって特徴づけられるのとは対照的に商品としてのサービスは基本的には無形（intangibility）によって特徴づけられることである。このことは直ちにいくつかの関連する属性を示唆する。すなわち、サービスは貯蔵することができない。サービスは容易に実物販売（demonstrate）することができない。サービスは販売することができる一方で、必ずしも所有権の移転を伴わない。サービスのロジスティクスやマーケティングに対して「生産」アプローチを適用することができないことは、このような特質から明らかである。

第2は、現実にはいくつかの行為（acts）および相互作用（interactions）から構成されているほとんどのサービスは、典型的には社会的イベントであるということである。社会的イベントの統制とマネジメントには、ある特別のスキルやテクニックが必要とされる。

第3は、一つのサービスの生産と消費を必ずしも分離することができないということである。というのは、サービスの生産と消費は一般的に同時に同じ場所で起こるからである。これに対して、「製造業」は、作業場で行われる。このこと

の一つの帰結は、サービス業務の構造が一般的に、製造業の業務の構造よりも、はるかに分散（dispersed）しておりかつ特定の場所でのみ通用する（local）ということである。したがって、サービス業における生産と販売との間の機能的な区別は、あいまいになり、あるいは全く消失してしまう傾向がある。

第 4 は、顧客はしばしば単なる顧客以上の存在であり、サービスの生産への参加者でもあるということである。例えば、理髪、小切手の現金化、教育といったサービス業務のいずれにおいても、消費者の参加なしには生産がありえないことからそのことは分かる。したがって、サービス企業は消費者と接触するとともに消費者と社会的に相互作用しなければならないだけでなく、生産力（production force）の一部としての消費者を管理する必要がある⁸⁶。

図表 1-8 は、以上述べられた商品としてのサービスの特徴が、より細分化されてまとめられたものである。

Normann によれば、このようなリストが作成された意図は、両者の間の相違を誇張しようとするのではなく、サービスに固有の特徴を認識しようとするところにある。したがって、厳密に言えば、以下のような点が留意されなければならない。第 1 は、言及されている特徴のいくつかは、製造業のいくつかの活動にも該当するかもしれず、したがっていくつかの境界線上のケースもありうるということである。例えば、いくつかの製造業者の間では、製品における無形性の要素を増大させる昔ながらの技巧が使われている。Normann は、そのような技巧を使用した企業の例として、ゼネラル・モーターズ、IBM、クリスティアン・ディオールを挙げている。第 2 は、図表 1-8 で示されているサービスの定義は、典型的な「第一世代の」サービス業に関するものであり、したがって近年の技術革新を考慮に入れると修正が必要な部分もあるかもしれないということである。例えば、

⁸⁶ Cf., *ibid.*, pp. 14-15.

新しいコミュニケーションと情報の技術は、明らかに「サービスを貯蔵する」可能性を増大させているし、サービスの提供におけるフェイスツーフェイスの相互作用を不必要にする可能性を増大させている。

図表 1-8 製造業とサービス産業との間のいくつかの典型的な相違

製造業	サービス産業
製品は一般的に有形である	サービスは無形である
所有権は、販売がなされるときに、移転される	所有権は一般的に移転されない
製品は再販売されることができる	製品は再販売されることができない
製品を実物宣伝することができる	製品を通常は効果的に実物販売することはできない（販売前には製品が存在しないからである）
販売者と購入者は製品を貯蔵することができる	製品を貯蔵することはできない
生産が消費に先行する	生産と消費は一般的に同時に起こる
生産、販売、消費の行われる場所は、区別されている	生産、消費、そしてしばしば販売さえもが、空間的に一致している
製品を輸送することができる	製品を輸送することはできない（「製品の作り手」を輸送することはできるが）
販売者が生産する	購入者／顧客は生産に直接的に参加する
企業と顧客との間では、間接的な接触が可能である	ほとんどの場合、直接的な接触が必要である
製品を輸出することができる	サービスを通常は輸出することができない。しかし、サービス供給システムを輸出することはできる

（出所）Normann, Richard, *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business, Second Edition*, John Wiley & Sons, 1991, p. 15.

商品としてのサービスの特質について Normann が述べていることを、単純化していえば、サービスの、無形性、貯蔵と輸送の不可能性、不可分性、変動性、生

産と消費の同時性、生産・販売・消費の空間的一致、対面接触の必要性、消滅性といった言葉で説明されるであろう。

これらの特質は、製造業をモデルとして発展してきた効率化や差別化のための手法が必ずしも応用できるとは限らないということを、そしてその分マネジメントが困難であるということを示唆しているが、逆にいえば、このような困難性があるからこそ、それにもかかわらずサービスに貴重、希少、模倣困難、組織編成の適切性という性質を帯びさせることができればできるほど、サービスは価値獲得と持続的競争優位の源泉となりうると考えられる。

②労働としてのサービスの特質

Normann が指摘するような商品としてのサービスの特質は、そのまま労働としてのサービスの特質の原因となっていると考えられる。特に、サービスがいくつかの行為および相互作用から構成されるところの、ある特別のスキルやテクニックが必要とされる社会的イベントであるという性質と、顧客が単にサービスの消費者であるだけでなく、サービスの生産への参加者でもあり、したがってサービスの生産に携わる労働者は消費者と接触するとともに消費者と社会的に相互作用しなければならないという性質は、サービスを生産する労働に独特の労働形態を付加することになる。つまり、肉体労働 (manual labor) とも頭脳労働 (brain work) とも異なる、感情労働 (emotional labor) という労働形態である。もちろん、サービス労働において、肉体労働や頭脳労働の要素が含まれていないわけではないが、感情労働の比重が高いといえる。感情労働という概念を提唱した Hochschild によれば、「人々に応対する場合、その生産物とは心の状態である」⁸⁷からである。

⁸⁷ Hochschild, Arlie Russel, *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, 1983, p. 6, 石川准・室伏亜希訳

感情労働とは、代表的にはサービス業の職場（近年では医師や弁護士のような専門職においてさえもある程度必要とされているというが）で特に必要とされるものであり、提供されようとしている本来のサービス機能（例えば、フライトアテンダントが機内食を乗客に給仕する機能）に付随して、その本来のサービス機能の提供が顧客の期待するような雰囲気（フライトアテンダントの例でいえば、乗客が心からもてなされているという感覚を抱くことができる雰囲気）の下で実現されるために行われる労働である。ホテルにおけるフロントの仕事であれば、敵意に満ちた表情と口調でクレームをつけに来た利用客に対して、無愛想に機械的に対応するのではなく、フロント係がその時に実際に心に抱いた感情とは関わりなく、心の中にその利用客に対して同情し共感する感情を意図的に作り出し、それに基づいてにこやかにクレームの具体的中身について対応するような労働のあり方である。

Hochschild によれば、サービス労働に従事する労働者に対して、単に顔の筋肉を操作することによって無理やり笑顔を作り出すような表層演技（surface acting）は、企業が最低限要求することではあっても、顧客の期待する雰囲気を作り上げるという点で十分なものではない。表層演技をする人は、その人自身が本当に感じていることを他者に対してはごまかしているが、自分をごまかしているわけではない（例えば、ホテルのフロント係がクレームをつける利用客に対してにこやかに対応しながらも、実際は同情も共感も抱いていないような場合）ので、その効果には限界があるのである⁸⁸。

「それ（表層演技…引用者）は人の魂に基づいてではなく、音声や視覚といった感覚に基づいて演技する。……人はこのアートから大きな印象を受けることは

『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社、2000 年、6 頁。

⁸⁸ Cf., Hochschild, *op. cit.*, p. 33, 石川他訳、前掲訳書、36 頁、参照。

できる。しかし、その印象は見る人の魂を温めたりそれに深く浸透したりはしない。」⁸⁹

顧客の期待する雰囲気を作り上げるために、「雇用者は労働者に対し誠実であるように、つまり「作り物の」笑顔以上のことをするように要求する。」⁹⁰労働者が「作り物の」笑顔以上のことをしようとするためには、感情を思い起こさせる「感情記憶という心の中の資源」(a wealth of emotion memories)を総動員する、つまり過去の感情記憶を思い起こすことによって感情を喚起し、喚起された感情を自発的に深層演技(deep acting)として表現する感情管理(emotion management)が要求される。Hochschild は、感情管理を感情作業(emotion work)とも呼んでいる⁹¹。結局、深層演技までも要求される感情労働は、次のように述べられるように、労働者に重い精神的な負担あるいはストレスを課すものである。

「この労働(感情労働…引用者)を行う人は自分の感情を誘発したり抑圧したりしながら、相手のなかに適切な精神状態—この場合は、懇親的で安全な場所でもてなしを受けているという感覚—を作り出すために、自分の外見を維持しなければならない。この種の労働は精神と感情の協調を要請し、ひいては、人格にとって深くかつ必須のものとして私たちが重んじている自己の源泉をもしばしば使いこむ。」⁹²

もちろん、ホテル従業員が携わる全ての労働が感情労働としての性質を有するわけではなく、例えば現場を担当する第一線の従業員においても、85 頁で述べている「境界橋渡し」のような、感情労働とは異なるある種クリエイティブな労働

⁸⁹ Hochschild, *op. cit.*, p. 38, 石川他訳、前掲訳書、43 頁。

⁹⁰ Hochschild, *op. cit.*, p. 33, 石川他訳、前掲訳書、36 頁。

⁹¹ Cf., Hochschild, *op. cit.*, pp. 35-55, 石川他訳、前掲訳書、39～63 頁、参照。

⁹² Hochschild, *op. cit.*, p. 7, 石川他訳、前掲訳書、7 頁、参照。

が含まれているが、特に現場のランクアンドファイルやロワー・マネジメントの担う労働には感情労働の側面が色濃く、従ってその負の影響を緩和・相殺し、将来のキャリアに展望をもたらせる上での教育訓練の意義が大きいということである。

労働としてのサービスの感情労働という側面は、感情労働に関わる独自のスキルとそれを従業員に習得させるための教育訓練の活動を必要ならしめるとともに、労働者に精神的ストレスを強いることとなり、特にホテル産業に特有のシフト制勤務のような厳しい労働条件と相俟って、離職率を増大させることから、従業員を獲得し定着させる HRM の機能を必要ならしめることになる。

③サービスの特質と資源ベース・アプローチに基づく SHRM の観点の必要性との関連

サービスを商品としてみた場合、Normann によれば、無形性、貯蔵と輸送の不可能性、不可分性、変動性、生産と消費の同時性、生産・販売・消費の空間的一致、対面接触の必要性、消滅性といった特質を有しているが、このような特質によって特徴づけられるサービスがホテル企業にとっての最終的な製品であるということは、このような特質を持った商品としてのサービスの生産がホテルスタッフを通じてしか可能とならず、しかも顧客を満足させるために必要な知識やスキルを持ったホテルスタッフを通じてしか可能とならないことを意味する。このことは、サービスの生産と、必要な知識やスキルを持ったホテルスタッフの育成とがほぼ同義であり、したがってサービスを価値獲得と持続的競争優位の源泉にするためには、HRM が、その中でも「ホテルスタッフの育成」に特に関わる教育訓練がクリティカルな役割を果たすことを意味すると考える。

また、サービスを労働としてみた場合、Hochschild によれば、それは感情労働という労働形態によって多分に特徴づけられており、そのことはホテル産業にお

いては感情労働の肉体労働や頭脳労働とは異なる労働内容に由来する特別のスキルとその育成の必要性とともに、感情労働という労働者に精神的ストレスを強いる労働のあり方がシフト制に代表されるような労働条件の厳しさと相俟って高い離職率をもたらしていることへの対応の必要性があることを意味する。そしてこのことは、感情労働に即したスキルの育成（教育訓練）という HRM の機能と、感情労働と厳しい労働条件に対する求職者の危惧を取り除いて優秀な人材を獲得するとともに、獲得した人材を定着せしめるための HRM 機能が必要となることを意味する。そしてこのような感情労働という観点から必要となる HRM 機能も、人的資源としての労働者が価値獲得と持続的競争優位の源泉となりうるためには、まずその前提として何よりも労働者の獲得と定着が必要とされることから、戦略的意義を有しているといえる。

つまり、商品としてサービスの観点からみても、労働としてのサービスの観点からみても、ホテル産業における教育訓練を含む従業員対策は、資源ベース・アプローチに基づく SHRM に依拠して、研究されるべきあり、実践されるべきであると考えられる。

（2）ホテル経営学の観点から捉えられたホテル産業における SHRM の課題

それでは、実際にホテル産業における従業員対策は、資源ベース・アプローチに基づく SHRM に依拠して、順調に研究され実践されてきているのだろうか。それとも、そこには何か克服されるべき課題が立ちはだかっているのだろうか。このような問題について、1922 年に世界で最初のホスピタリティ・マネジメントに関する学士プログラムを開設し、現在 Association to Advance Collegiate Schools of Business(AACSB)から認証を受けた世界で唯一のホスピタリティに関わるビジネス・スクールとして認識されているコーネル大学ホテル経営学大学院

(The School of Hotel Administration at Cornell University, 以下 SHA) ⁹³⁾に所属する Walsh *et al.* による論文⁹⁴⁾に基づいて、最後に検討しておきたい。

Walsh *et al.* は、冒頭で以下のように述べて、ホテル経営学における HRM 研究の重要性と困難性を強調している。ここでは、ホテル経営学が、いかに人的資源と HRM を競争優位の源泉と位置づけているか、そしてそこにどのような解決を待っている課題が存在すると認識しているかを、簡潔に述べているので、少し長くなるが引用したい。

「HR についての意思決定の戦略的な性質は、HR 部門のドアをはるかに超えて広く受け入れられている。……（しかしながら…引用者）人的資源は依然としてホスピタリティ産業に従事する意思決定者が直面する主要な難問の一つである。ホテルとレストランの両方の産業界におけるリーダーたちは、『彼らを夜眠れなくする』問題として、労働者の募集、定着、動機づけ、教育訓練、能力開発といった人的資本に関する難題を報告している。ホスピタリティ産業のリーダーたちは、サービス産業における製品の成否が従業員によるその提供の仕方次第であるがゆえに、これらの問題を気にかけている。したがって、サービス組織は、顧客ベースを開発し、究極的には企業の戦略的な独創力の形成に寄与する、顧客の記憶に残るような宿泊体験を提供してくれる従業員に依存している。しかし、ほとんどのサービス組織の経営は、非常に薄い粗利益しかもたらさない。これらの企業の多くは 3 桁の離職率に直面しており、リピーターになってくれる顧客との良い関係を作ることができる有能な労働力プールを惹きつけ、定着させ、開発することに困難を感じている。」⁹⁵⁾

⁹³⁾ SHA <https://sha.cornell.edu> : 最終閲覧日 2020 年 12 月 2 日。

⁹⁴⁾ Walsh, Kate, Sturman, Michael C., and John Longstreet, “Key Issues in Strategic Human Resources”, Cathy A. Enz, *The Cornell University of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy*, Sage, 2010.

⁹⁵⁾ Ibid., pp. 394-395.

「サービス産業における製品の成否が従業員によるその提供の仕方次第である」と認識されていることは、ホテル経営学が従業員を競争優位の源泉と捉え、HRMの問題を主に資源ベース・アプローチに基づく SHRM に依拠して研究しようとしていることを反映している。ホテル経営学の資源ベース・アプローチに基づく SHRM に対する評価は、次の言葉にも表れている。

「人的資源に関する意思決定者は、HR イニシアティブ（人的資源に対する先進的な取り組み）がある企業の全体的なコンピテンシー、目的、目標に貢献する特定のやり方の輪郭を描かなければ、人的資源に関する投資を管理することにおいて望ましい結果を生むことにはならない。……したがって、その議論に業務上のリーダーを参加させるためには、人的資本が価値を高める方法を全ての組織リーダーに気づかせるような言語と測定規準を適用し、RBV から諸概念を借用し、企業の顕著なコンピテンシーを形成することが必要である。」⁹⁶

したがって、ここでは、ホテル経営学が、資源ベース・アプローチの SHRM に依拠しながら、人的資源と HRM の持続的競争優位の源泉としての特質をどのように捉えているかを検討することを、第 1 の課題としたい。

しかしながら、多くのサービス組織は、人的資源と HRM の戦略性を十分に理解しながらも、そして 3 桁の離職率に直面しているにもかかわらず、「有能な労働力プールを惹きつけ、定着させ、開発する」ための HRM に関する投資がままならない状態に置かれている。それゆえ、ここでの第 2 の課題は、ホテル経営学が、このようなディレンマ（もちろんこれは独りホテル産業だけの問題ではない）がもたらされる論理をどのように説明しているかを明らかにすることである。

このような第 2 の課題において取り扱われたディレンマが放置される限り、人的資源と HRM が持続的競争優位の源泉となる可能性は実現せず可能性のままに終

⁹⁶ Ibid., p. 409.

わるとするならば、このディレンマを少なくとも理論的に克服する方途を示すことが、ホテル経営学による資源 HRM ベース・アプローチに基づく SHRM の摂取の成否を占う試金石となろう。したがって、第 3 の課題は、このディレンマの克服に関する、ホテル経営学からの提案を検討することである。

① ホテル経営学において把握された競争優位の源泉としての人的資源と HRM

Walsh *et al.* がホテル産業における従業員と従業員対策をどのような視角から考察しようとしているかを要約するならば、以下のように述べることができる。

SHRM は経営戦略論における根本的な概念に起源があり、それは本質的にはいかに企業利益を達成するかに関わる。経営戦略論は、企業が競争優位を形成し優越した成績を達成することを可能にさせる外在的と内在的の両方の要因を認識している。企業の内部において競争力獲得を模索しようとする立場からすれば、RBV が優位性の源泉を認識する上で役立つ。戦略に対するこのアプローチは、物理的資産、組織システム、人的資本のような内部資源が、企業が価値を創造し、競争上優位に立ち、利益を獲得する上で寄与する役割を重視している。RBV に立脚する SHRM は、資源の二つの形態に関心がある。第 1 の資源は、知識、技能、従業員の諸能力のような組織の人的資本である。HR 戦略の意思決定者にとっての難問は、価値を生み出し、希少で、模倣困難な企業のケイパビリティへと人的資本を変換することである。第 2 の資源は、人的資本の開発を支援することに役立つ、特に HR 政策や HR 実践に関わる、より具体的にいえば、教育訓練や報酬や人事評価等に関わる組織の諸制度である。この資源に関する難問は、従業員による最善の仕事の履行を支援する、相互補完的でコスト効率的な制度を組み合わせ選択することである⁹⁷。このような Walsh *et al.* によって示されている視角は、本

⁹⁷ Cf., *ibid.*, p. 396.

論文第3節における「(2) SHRMの生成とその2つのアプローチ」の「④資源ベース・アプローチに基づくSHRMの研究成果」で検討された内容と完全に一致するものであるといえる。

競争優位の源泉としての従業員

人的資本のような内部資源が特にホテル産業において競争優位の源泉となりうる根拠について、Walsh *et al.*は次のように考えている。

まず、ホテル産業に限らず一般的にいえることは、人的資本の一形態としての従業員は、組織にとってのレントあるいは価値を生み出すような仕事に関する知識、技能、諸能力を有している。特に、従業員が暗黙的な様式で働くことができる場合に、彼らの生み出す価値は大きくなる。このことは、彼らがほとんど直感的で大量の計画あるいは意識的な思考を必要としない技能水準で、ある課業に専心することができるということを意味する。従業員の一グループが集団的にこのように行動するとき、他の企業が模倣することができない、競争優位あるいは企業のケイパビリティの源泉となるような非常に効率的な組織システムあるいはルーティンを彼らは創造していることになる。これは、組織のルーティンやプロセスの中に埋め込まれている中核的な組織知識に関係しており、従業員の知識、技能、諸能力の集団的かつ統合された使用を意味している。ホテル産業を例に取れば、流れるように一斉にホテルのお客をチェックインさせ丁寧に対応することができるコンピュータ・システムを機能させる能力を、フロント・デスク係がもっているような場合である⁹⁸。

組織に埋め込まれたルーティンを創造することに加えて、従業員、特にサービス・ベースの組織で働いている従業員は、顧客やサプライヤーのような重要なス

⁹⁸ Cf., *ibid.*, p. 397.

テイクホルダーとの非常に重要な関係を形成する「境界橋渡し役」(boundary spanner)として行動することによって、競争優位の獲得に寄与することができる。このような種類の連結は、企業が製品を形成し革新するために活用することができる貴重な情報を提供する働きをする。例えば、レストランであれば、従業員は、メニューにおけるヴァリエーションを増やす方法について、提案をまとめそれをシェフに伝えるようなやり方で、顧客とレストランとの間の橋渡しをすることができる。境界橋渡しの役割はサービス組織にとってとりわけ重要である。というのは、顧客とのこれらの種類の相互作用は、従業員が情報を集める方法に影響するだけではなく、Normannが指摘するようにサービスには顧客がその生産に参加するという特質があるからである⁹⁹。

以上見てきたように、資源ベース・アプローチに基づく SHRM は、明らかに人的資源と HRM が競争優位の源泉となりうることを主張してきたが、特にその研究成果をホテル産業において適用しようという場合に、これまでの研究において不足していたことは、人的資源と HRM の財務的成果に対する影響と、その影響のプロセスについての洞察であると、Walsh *et al.* は指摘する。Walsh *et al.* は、その影響のプロセスが、ブラックボックスとして扱われ、その内部の研究が手付かずであると考えている。本論文では人的資源と財務的成果の間にあってこれまで研究を放置されてきたそのようなブラックボックスの内部を説明するプロセスの一環として、ホテル産業における教育訓練を考察しようとしている。

サービス指向的な事業において、従業員特に現場の第一線の従業員こそが、組織の成功にとって決定的に重要であり、企業の新たな戦略的な取り組みにとって不可欠なものであり、それゆえに従業員が組織に価値をもたらすある種の資産として扱われるべきであることは、これまで長い間主張されてはきた。問題は、ど

⁹⁹ Cf., *ibid.*, p. 397.

のような種類の利益に従業員がもたらすかであり、もし従業員が企業を去り、その人的資本が競争相手に移転した場合の潜在的なリスクは何であるか、を客観的に説明できることである。確かに、ある種の無形資産としての人的資本の価値を理解する上での出発点として、研究者たちは、従業員の知識・技能・諸能力と組織の業績との間に正の相関を見出してきた。しかしながら、このような実証的研究のほとんどは、専門職サービス企業、特に研究指向的産業を対象として行われてきた。ホテル産業については、Engstrom, Westnes, & Westnes による研究を例外として、ほとんど行われていない。また、人的資本と企業業績との間の相関を計測する多くの研究は、ある出発点のみを提供するに過ぎず、両者の間のプロセスをブラックボックスとして放置している¹⁰⁰。

競争優位の源泉としての人的資源インフラストラクチャー

HRM 諸制度（人的資源インフラストラクチャー）のような内部資源が特にホテル産業において競争優位の源泉となりうる根拠について、Walsh *et al.* は次のように考えている。

人的資本への投資と同様に、採用、訓練、そして業績の管理システムのような HR インフラストラクチャーへの投資は、企業のケイパビリティを強化する見えざる資産を創造する。このような種類の投資は、第 1 に、知識、技能、諸能力を向上させることを従業員に教育するとともに奨励し、第 2 に、組織のためにより多くの努力を払うよう彼らを動機づけ、第 3 に、総体的な生産性を改善する。具体的には、これらには、職務交代制度、エンパワーメント・プログラム、参加的意思決定の使用、様々の形態の報酬戦略が含まれる。人的資本に対して最大の影響

¹⁰⁰ Cf., *ibid.*, pp.397, 410, Engstrom, T. E. J., Westnes, P., and S. F. Westness, “Evaluating Intellectual Capital in the Hotel Industry”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.4, No.3, 2003, pp.287-303.

を与えると思われる HR イニシアティブとしては、集中的かつ広範な教育訓練、競争的給与、内部からの昇進方針が挙げられる。チームに依存する組織にとっては、社交促進活動 (socialization activities)、メンター制度、チーム・ベースの報酬構造、奨励給のような HR プログラムが、従業員間の社会的資本と知識共有を促進する¹⁰¹。

ただし、これらの HRM の諸制度やプログラムは、それぞれが単独で効果を発揮するわけではない。企業は、HR プログラムを企てるからだけではなく、HR プログラムの適切なミックスを選択するやり方ゆえに競争優位を獲得する。しかしながら、うまく設計された HR イニシアティブのプログラムが組織の価値に強力に関連することは主張されてきた一方で、それがどのようにミックスされどのような相互依存的な関係において組織成果に結びつくかは依然としてあまり理解されておらず、そのプロセスはやはりブラックボックスとして扱われている¹⁰²。

②HRM 投資の重要性と HRM 投資の困難性との間のディレンマ

これまで述べてきたことから、ホテル産業に関する研究者と経営者の両方が、人的資源と HRM を競争優位の源泉として十分に認識していることを理解できた。ところで、人的資源と HRM という内部資源は、それに対する十分な投資が行われなければ、競争優位の源泉としての性質を発現することはできない。しかしながら、ホテル産業において人的資源と HRM への投資に携わる責任者たちは、HRM 投資の戦略性を十分に認識しながら、その認識に基づいて HRM 投資を思い通りに実行することが困難な状態に置かれている。ホテル産業における HRM 投資の責任者は、いわば「HRM 投資の重要性と HRM 投資の困難性との間のディレンマ」に陥っ

¹⁰¹ Cf., Walsh *et al.*, op. cit., p. 398.

¹⁰² Cf., *ibid.*, p. 398.

ているのであり、したがって Walsh *et al.* がいうように、HRM は「彼らを夜眠れなくする」問題となっている。

ホテル産業における HRM 投資の責任者がこのようなディレンマに陥らざるを得ない理由として、Walsh *et al.* は、以下の点を挙げている。

第1は、資産としての人的資源、つまりそれへの投資がどのような財務的成果をもたらすかが、極めて把握困難であるのに対して、費用としての人的資源が極めて明確に把握可能であることである。

人的資産は、物理的な生産物や財務資本のような会社における他のほとんどの資源とは異なり、無形 (intangible) であり、不明瞭 (unclear) であり、したがって人間が行う仕事の成果は予測することが困難である。従業員に対する特定の投資 (例えば、新しい給与制度、新しい訓練プログラム) が従業員の成績における特定の改善を明確に導き、次にそのことが会社の財務的な結果に直接的な影響を及ぼすことを、立証することは非常に困難である。

これに反して、従業員に関連する費用は非常に明瞭である。従業員の態度、従業員の行動、顧客の認識、顧客の再購入行動、そして組織成果に対する従業員の給与の関係はせいぜい曖昧にしか認識されないが、給与の引き上げや教育訓練に関連する直接的費用とともに、従業員の給与に関連する費用は絶対的な確実さとともに把握される。伝統的な会計制度が、この矛盾に輪をかける。従業員は組織によって所有されていないので、貸借対照表の資産項目に記載されることはない。その代わり、従業員は損益計算書において費用として計上される。このような制度のもとでは、現実には従業員が価値を形成することができる数少ない組織資産の一つであるにもかかわらず、従業員に関わる費用を最小化されるべき支出として取り扱う誘惑が当然生じる。したがって、従業員について投資の意思決定をする組織リーダーは、実際非常に奇妙な二重焦点レンズで物を見ているのである。見下ろす時、無形資産の価値に関連するぼやけた状態に人は直面させられ

る。見上げる時、人は費用についての鮮明なイメージを見る。意思決定者は、理解することが容易であることを優先する誘惑に当然かられることになる¹⁰³。

第2は、ほとんどの組織において、HRM投資の責任者は、投資家に対して魅力的なリターンをすぐさま提供することが要求されていることである（このことは、本章の第2節の「(7) HRMに関する最初の体系化された理論」における「②ステークホルダー・アプローチ」で検討したような問題が、未解決であることを示している）。したがって、給与と賃金が損益計算書上の最大の支出科目として計上されているときに、いかなる追加的な給与も教育訓練予算も目下の利益の縮小につながるので、意思決定者はHRへの投資の増大を正当化することに困難を感じる傾向がある。そして、一般的にサービス組織が非常に薄い粗利益という条件の下で経営されているという事情が、このような傾向に輪をかけることになる¹⁰⁴。

これらの理由からもたらされるディレンマを、HRM投資の意思決定者の任務に即して、Walsh *et al.* は、次のようにも表現している。

「意思決定者が直面している難問は二重である。いかに組織は人的資本に関連する価値を認識することができるか、そしていかに組織は人的資本に関連する投資を上手くやりこなすためのより良い意思決定をすることができるか。従業員の行動は多分予測し、観察し、計測することが困難である一方で、それでも従業員に対する投資は戦略的に管理される必要がある。」¹⁰⁵

「短期的な募集と離職の問題は経済状況次第で改善したり悪化したりするかもしれない一方で、将来の組織ニーズを即座に満たすことができる高品質の労働力の獲得、開発、定着という一般的な問題は、いかなる財務的な環境の下でも無く

¹⁰³ Cf., *ibid.*, pp. 394-395.

¹⁰⁴ Cf., *ibid.*, p. 395.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 395.

ならない問題である。明らかに、業界リーダーたちは、典型的には短期的に評価されることから投資利益を理解するという深刻な難題を、非常に重大な損益計算として認識している。この矛盾と結びついていることは、どの総支配人、財務計画者、ホテル経理部長も助言するように、決定的に重要な戦略的な意思決定は、従業員への投資のような組織の決定的に重要な無形資産についてさえも、健全な財務的分析に基づかなければならないという事実である。」¹⁰⁶

「人的資本と HR イニシアティブのインパクトは明らかにサービス指向的な事業にとって決定的に重要である。このインパクトの財務的な深みを理解することは、同様に、ホテルとレストランの組織が、競争相手から自らを差別化する機会を表す。」¹⁰⁷

③ディレンマを克服する方途

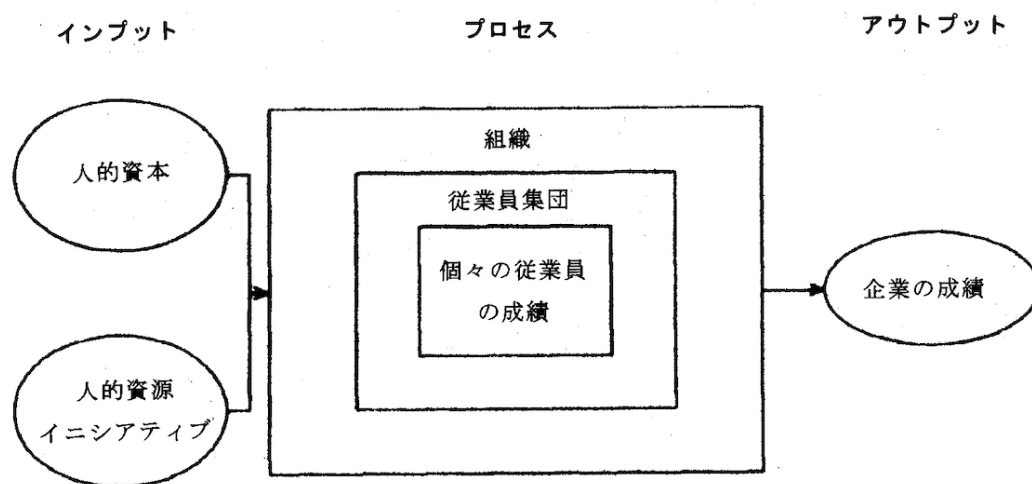
Walsh *et al.* の提案するディレンマを克服する方途は、「①ホテル経営学において把握された競争優位の源泉としての人的資源と HRM」でも示唆されているが、このディレンマの理由の単純な構造から、当然導き出されてくるものともいえる。それは、一言でいえば、人的資源と HRM の戦略性というものをなかなか理解してくれないホテル企業における財務担当のトップ経営者や株主に、それを納得させることに役立つような、つまりこれまでブラックボックスとして扱われてきた人的資源と HRM の特性が財務的成果をもたらすプロセスを分析し説明することに役立つような解析 (analytics) と、人的資源と HRM の特性と財務的成果との関係を納得させることに役立つような指標や測定規準 (metrics) 、を開発することである。

¹⁰⁶ Ibid., p. 410.

¹⁰⁷ Ibid., p. 411.

資源ベース・アプローチに基づく SHRM は、人的資源と HRM が競争優位の源泉として重要であり、人的資源・HRM に対する投資と企業業績との間に正の相関があることは主張してきたが、人的資源・HRM が企業成績に影響を与える特定のプロセスについては未知の部分を多く残しており、これを事実上ブラックボックスとして扱ってきた。すなわち、研究者たちはこれらのブラックボックスに対するインプットとアウトプットを認識し、関連するアウトプットに基づいてインプットの影響について結論を引き出してきた。残念ながら、研究者たちは依然として、インプット（すなわち、人的資本と HR プログラム）がアウトプット（すなわち、企業業績）に影響を与えるプロセスを説明することができず、従ってブラックボックスの内部の働きは依然として謎のままである¹⁰⁸。

図表 1-9



(出所) Walsh, K., Sturman, M. C., and J. Longstreet, “Key Issues in Strategic Human Resources”, Cathy A. Enz (ed.), *The Cornell University of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy*, Sage, 2010, p. 399.

¹⁰⁸ Cf., *ibid.*, p. 399.

組織をブラックボックスとみなす研究

しかしながら、資源ベース・アプローチに基づく SHRM の研究において、ブラックボックスの内部を解明しようとする動きがなかったわけではない。

Huselid & Becker が 1995 年に発表した論文では、会社全体（図表 1-9 における「組織」）をブラックボックスとして取り扱った。彼らは、高業績作業システムとして認識されるブラックボックスへの HR 関連のインプットを検討し、関連するアウトプットを考察し、そして両者の間の関係についていくつかの結論を引き出した。彼らの研究は、高業績作業システムを使用すればするほどより良い経営上の結果に結びつけられるという仮定へと導く。残念ながら、この研究は、会社のブラックボックスの内側で何が起きているのかを認識し説明する点で明確ではない。加えて、会社全体をブラックボックスとして取り扱うことに関わる問題は、その概念が暗黙に、全ての従業員は同じように扱われるべきであると、想定していることである。しかしながら、会社が同じようなやり方で全ての財産に投資しているわけではないことからわかるように、全ての人的資源を同じようなやり方で管理できると考えることは、素朴であるし、明らかに戦略的ではない。どの従業員、あるいはどの従業員グループが組織に最高の利益をもたらすか、そしてどのようなタイプの人的資源投資がこれらの従業員においてなされるべきであるかを識別することが、戦略的には重要になる¹⁰⁹。

従業員集団をブラックボックスとみなす研究

このような疑問は、様々な従業員集団（図表 1-9 における「従業員集団」）を、開示され理解されるべきブラックボックスとみなす研究を促した。HR アーキ

¹⁰⁹ Cf., *ibid.*, p.399, Huselid, M. A., and B. E. Becker, “High Performance Work System and Organizational Performance”, Paper presented at the 1995 Academy of Management Conference, 1995. 高業績作業システムについては、伊藤他、前掲書、147～166 頁、参照。

テクチャーを研究する Lepak and Snell は 1999 年に発表された論文（本論文の第 3 節の「（2）SHRM の生成とその 2 つのアプローチ」における「④資源ベースアプローチに基づく SHRM の研究成果」で検討した）において、異なる従業員集団に従って採用される妥当な戦略を検討している。これらの研究者たちは、従業員がその独自性と戦略的価値という点で様々であり、このことはある従業員集団が他の従業員集団よりも組織にとってより貴重なものになると、主張している。RBV から用語法を借りるならば、独自性（uniqueness）は、従業員の労働が希少で、専門化されており、企業特殊である程度に関連している。戦略的価値は、企業の効率と有効性を改善し、市場機会を開拓し、潜在的な脅威を中和する従業員の能力に関連している。独自性か戦略的価値のいずれかのカテゴリーに該当する従業員集団は、例えば、どちらにも該当しない従業員よりも、異なった HR 投資を必要としている¹¹⁰。

HR アーキテクチャーについての研究は、ホテル企業の SHRM を検討する場合に、必ずしも好都合なものではない。というのも、HR アーキテクチャーについての研究は、ホテル従業員のような従業員が企業にとっての戦略的な価値を有しているが、彼らが必ずしも独自のものではないということを示唆することにつながるからである。彼らの技能は広範な移転が可能であるからである。したがって、この従業員集団は短期的指向性によって考察されることになってしまう。彼らは市場賃金が支払われ、成果指向的な基準を使って評価され、彼らが離職するかもしれない見込みによって管理されることになってしまう。しかしながら、ホスピタリティ組織がそのサービス・レベルを差別化しようとすることによって競争すればするほど、その従業員は企業特殊的な知識を活用することがますます期待される（例えば、顧客の苦情を処理することに関する、例外的なサービスを提供する

¹¹⁰ Cf., *ibid.*, p. 400.

ことに関する)は、必ずである。したがって、これらの企業はますますこれらの従業員に投資し、彼らの人的資本を強化し、定着をさせるよう努力すべきである¹¹¹。

個々の従業員の成績をブラックボックスとみなす研究

従業員の集団をブラックボックスとして扱うことは、全ての従業員を同じものとして扱うことに類似した問題を孕んでいる。ある戦略的集団の内部の従業員でさえも、異なったやり方で刺激に反応し、様々の選好を有しており、独自のやり方で仕事を履行するからである。それに応じて、Boudreau *et al.* が 1994 年に発表した論文に代表される何人かの研究者たちの論文は、個々の従業員の仕事の成績(図表 1-9 における「個々の従業員の成績」)をブラックボックスとして扱う効用分析(utility analysis)と名付けられた一連の研究を促進してきた。効用分析は、HR プログラムの従業員のパフォーマンスに対する影響をまず考察することによって、次に改善された従業員の業務遂行と関連する価値の評価を通じてそのプログラムの価値を決定することにより、HR プログラムが介入することの価値を評価する。その主要な発想は、HR プログラムの介入によって従業員が組織にもたらすことができる追加的な利益を計量することは可能であるということである。しかし、改善されたパフォーマンスがドル価値に転換される方法は、この研究の論争的として長い間見なされてきた。従って、いかに HR プログラムが個々の従業員に影響を与えるかについてのより良い理解を持つことは HR プログラムに関連するインプットを検証することについてのより有益で正確な方法であるかもしれない一方で、より良い業務遂行に関連するアウトプットを計量することの困難性は、効用分析ツールを実践においては決して成功させてこなかった¹¹²。

¹¹¹ Cf., *ibid.*, p. 400.

¹¹² Cf., *ibid.*, pp. 400-401, Boudreau, J. W., Sturman, M. C., and T. A.

最後に、従業員の業務遂行というブラックボックスを開示させるための、効用分析の見地を超えた試みが存在する。この試みは、Walsh *et al.* が提案しようとしているものでもある。これは、従業員の業務遂行を、ある関連する価値を持つ結果として考察するのではなく、いかに HR プログラムが従業員を通じて企業の成功に関連する結果に影響を与えるために機能するかを特に注視するものである。特に、いかに HR プログラムが顧客結果 (customer outcomes) に影響するかを注視するものである。HR イニシアティブを適切な従業員集団とマッチさせることよりはむしろ、あるいは資本の蓄積や知識の流れに焦点を合わせることよりはむしろ、全ての HR イニシアティブが従業員ニーズではなく顧客ニーズに適合することに焦点が合わせられるべきであると、主張するものである¹¹³。

この概念は、ホスピタリティ産業のサービス指向的な性質をうまく描く。サービスの品質はホテル、レストラン、あるいは旅行会社の顧客ベース、そしてそれに関連して顧客管理プログラムにとって非常に重要であるので、HR イニシアティブは、従業員が顧客と心を通じ合わせ、顧客の欲求を満たす方法を改善するのにそれが役立つ時、価値を追加することができる。従業員の採用・配置や教育訓練のような HR プログラムは、顧客の観点から見られることができるし見られるべきである。もちろん、顧客の観点という場合、顧客の特性は多様であり、例えば富裕層と一般層とでは求めるものは異なるので、顧客の観点からの評価を考慮する場合にはできるだけ顧客のタイプごとにそれが行われることが必要である。換言すれば、意思決定者は以下のように自問することができる。われわれの顧客はわれわれが採用した従業員について何を考えているのか、どんなタイプの教育訓練がわれわれの顧客ベースにとって重要であるのか、われわれの顧客の満足度の

Judge, "Utility Analysis: What are the black Boxes and Do They Affect Decisions?", N. Anderson and P. Herriot (Eds.), *Assessment and Selection in Organizations*, Wiley, 1994, pp.77-96.

¹¹³ Cf., *ibid.*, p.401

レベルあるいは顧客のリピーター率におけるこれらのプログラムによる改善をわれわれはいかに計測するか。これらの問題設定は、主要な商品に焦点を合わせた HR の意思決定に役立つとともに、それを組織全体の目標に整合させ続けることにも役立つ¹¹⁴。

残念ながら、顧客成果に HR プログラムを関係づけるべきとする研究方法に関する主張が確かに存在する一方で、それはまた障害を伴う道でもある。一方において、意思決定者は再び会社全体をブラックボックスとして取り扱い、HR プログラムと顧客成果との関連を検討することができる。このとき、彼らは再び、HR プログラムの実施ゆえに一体何が生じているのかに関する知識の不足に直面させられる。他方において、もし意思決定者が HR プログラムから従業員行動、顧客成果へと至る関係を研究しようとするならば、厄介な研究上の課題に直面させられる。HR という分野は、このような研究を可能にするためのツールと方法をまだ十分には開発していないのである¹¹⁵。

繰り返しになるが、上述したように、組織、特にサービス企業は従業員を最も重要な資産として言及することにやぶさかではない一方で、諸経費を最小化する必要があるときには、教育訓練プログラムのような多くの HR イニシアティブは、真っ先に縮小あるいは廃止の対象として検討されることになる。したがってホテル企業において HRM 投資の責任を担うものは、また上述したようなディレンマに陥ることにもなる。このような状況が起こる理由の一つは、多くの HR 専門家が HRM 投資がもたらす利益を理解し伝達するために必要な、分析的でデータに基づいたタイプの意思決定能力を欠いていることにある。それゆえ、HRM 投資を戦略的に管理するためには、会社が財務的資産や製品を管理する方法と同様に、

¹¹⁴ Cf., *ibid.*, p. 401.

¹¹⁵ Cf., *ibid.*, p. 401.

意思決定を導く適切な解析（analytics）とこれに必要なデータを提供するための測定規準（metrics）を開発することが必要である。

HRM に関する解析と測定規準については、本論文のテーマである教育訓練を含めた HRM 制度全体を資源ベース・アプローチに基づく SHRM の観点からその効果を考察することと変わるので、終章で改めて論じたい。

第2章 ホテル業界における変化

第1節 ホテル業界における経営環境の変化

ホテル業に関しては装置産業としての性格が強く、ホテル経営には初期投資として多額の資金が必要である。従って以前は日本経済の牽引役であった電鉄・鉄鋼企業などが多角化の一環として開業し、その潤沢な資金力を基に成長・発展させてきた産業である。しかし、平成3年のバブル崩壊を原因とする日本経済の衰退により生じた不動産価格の下落などを理由に、外資系企業のホテル買収進出が著しく進むことになる。その結果、人材・資金・運営方法などの経営構造を支える根幹部分においても変化が生じている。全日空ホテルズなどの老舗ホテル企業を対象に、米国企業からの買収が行われたことは記憶に新しい。

平成14年を皮切りに、フォーシーズンホテル丸の内東京（カナダ）、グランドハイアット東京（米国）、コンラッド東京（米国）、マンダリンオリエンタル東京（香港）、ザ・ペニンシュラ東京（香港）、ザ・リッツ・カールトン東京（米国）、シャングリラ東京（シンガポール）など、現在に至るまで多くの外資系ホテル企業が日本で開業している。また、日本国内のホテル数の約半分がチェーンホテルであり、今日ではその10%を超えるホテル企業が外資系ホテルとなっている。

図表2-1によれば、国内ホテルチェーンの展開が外資系企業中心に展開されていることがわかる。日本を代表する老舗ホテルと位置づけられるホテルチェーンの客室数を超える巨大なホテルマーケットが誕生している。外資系のホテル建設そしてホテルの買収が加速的に進んでいることがわかる。そのため経営や運営法にも変化が生じてきている。

図表 2-1 日本国内の主な外資系及び日系のホテルチェーンの一例

ホテル名（国名）	ホテル数	総客室数
ソラーレホテルズアンドリゾーツ（米）	63	9,809
IHG・ANA ホテルズ（英）	32	9,567
ヒルトンワールドワイド（米）	11	5,844
スターウッドホテル&リゾート（米）	14	5,727
マリオットインターナショナル（米）	14	3,964
ハイアットホテルズアンドリゾーツ（米）	10	3,131
アコーホテルズ（仏）	11	2,405
チョイスホテルジャパン（米）	50	8,232
オークラホテルズ&リゾーツ（日）	16	4,514
ニューオータニホテルズ（日）	15	5,247
JAL ホテルズ（日）	31	8,877

出所：筆者が各ホテルのホームページより作成した。

<https://www.solarehotels.co.jp/>、

<https://www.anaihotels.co.jp/> <https://hiltonhotels.jp/>

<https://hotelista.jp/column/hotel>

<https://www.marriott.co.jp/default.mi>

<https://premierhotel-group.com/brand/hyatt.html>

<https://all.accor.com/japan/index.ja.shtml>

<https://www.choice-hotels.jp/wwwhp/>

<https://www.okura-nikko.com/ja/okura/>

<https://www.newotani.co.jp/>

<https://www.okura-nikko.com/ja/about-us/history/history-of-jal-hotels/>

最終閲覧日 2020 年 1 月 4 日。

田村正(2006)によれば、外資系ホテルの中でも特にブランド力に定評のある超高級ホテルが自らのブランド力を武器とし、日本の行政がバブル崩壊後に打ち出した都心における容積率緩和を活用しようとする国内のビル事業者からの誘致を受けたことで、経済的負担やリスクが少ない形で進出できる状況が生まれたことも大きな要因の1つである。¹¹⁶

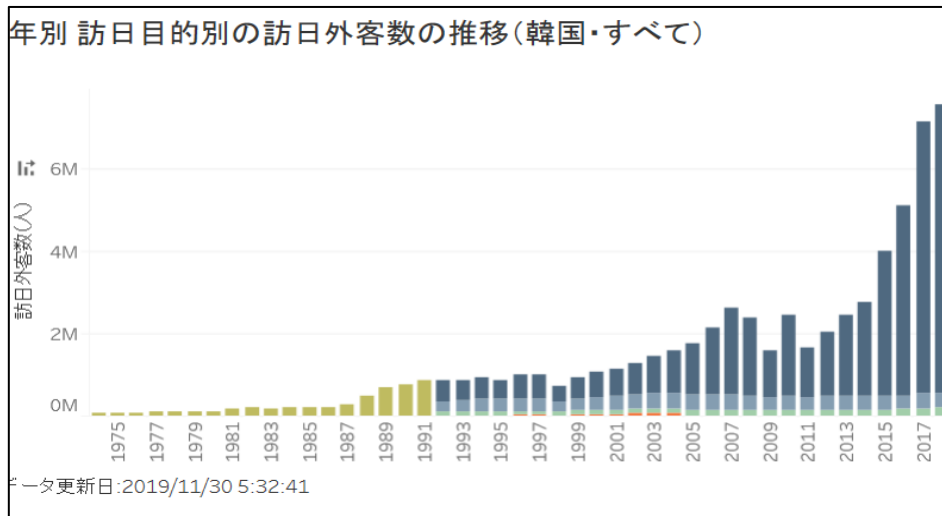
従って新聞等のマスコミ報道の「外資系ホテルが続々進出」の正確な理由は、容積率緩和などの何かひとつではなく、容積率緩和を含めて超高級ホテルのブランド力、ホテルチェーンの戦略、都心の国有地払下げ、容積緩和、ビル事業者の構想・企画などが絡み合った複合的な要因から構成されている。

また、近年では訪日外国人旅行者数の伸びが著しいことも理由のひとつとして挙げられる（図表2-2、参照）急速に成長するアジアの国々を中心に日本を訪れる外国人が増え続け、2014年に時の安倍政権が提示した「2020年のオリンピックまでに1年間の訪日外国者数を2000万人に」という目標は2015年の時点では達成され、2019年に入って目標が改められるほどであった。最終的には2020年のオリンピック開催を目標に4000万人のインバウンドの目標数を掲げている。

また、インバウンドゲストの増加により、ホテルの客室数の増設が政府から求められており、特に東京を中心とした関東地区、外国人観光客の人気スポットである京都、奈良そしてリゾート地の代表格である沖縄においても多くのホテル開業が予定されている。

¹¹⁶ 田村正（2006）「複合建築のホテル増加：その2 外資系超高級ホテルの集中的東京進出」『宮城大学事業構想学部紀要』8、14頁。

図表 2-2 年別訪日外客数の推移



出所：日本政府観光局（JNTO）資料に基づき観光庁作成より抜粋：

<https://www.jnto.go.jp/jpn/> 最終閲覧日 2019 年 12 月 1 日。

このように、ホテル業界は、内部の構造転換と、ホテルと結びつきが非常に強い観光需要の急増という 2 つの環境変化に直面しているのが現状である。

第 2 節 外資系ホテルの参入

外資系ホテルの戦略は、既存の日系ホテル等と異なる点が多い。ここでは経営方式とホテル機能についての考え方の違いの観点から述べたい。

まず、経営方式の違いについてだが、日本のホテルでは「所有直営方式」が一般的である。一人のオーナーまたは企業がホテル運営とそして経営をすべて行うという形式である。

一方で、欧米等の海外では「所有」「経営」「運営」と 3 権分立方式が普通である。¹¹⁷ 実際のサービスにあたる運営については、より実績のある専門企業に任せの方が良い、という考え方に基づいている。厳しい競争の中でサービスの差

¹¹⁷ 前掲（2）206～213 頁、参照。

別化を図るという点では、理に適ったやり方といえるが、無論この欧米のやり方にもデメリットはある。

例えば、現場の意見が経営トップによる意思決定において活かされにくい、という点である。また、逆も然りである。一度委託に関する締結が結ばれれば、ホテル運営に関する口出しは「所有者」も「経営会社」もできなくなる。

次にホテル機能への考え方の違いとは、どのような客層を主たる顧客と想定してホテル機能をデザインしているかということに関わる。日本の高級シティホテルは、宴会会場を設置し、企業行事や婚礼に関する収益に割合多く依拠していた。しかし、バブル崩壊直後から法人需要が一挙に激減し、宴会部門は売り上げを大きく下げた¹¹⁸

一方で、当時から日本に進出していた外資系高級ブランドホテルは宿泊部門が主力であり、国内利用者よりもむしろ海外からのインバウンドの利用者が多いことから売上のダメージは少なかった。2つの違いをまとめると次のことがいえる。日本のホテルは良くも悪くも高度成長期に適した方式を取っていたということだ。

しかし、日本のバブルは崩壊し、産業の主力は第二次産業から第三次産業へと移り、その構造は大きく転換した。経済の変化に敏感で、しかも海外の考え方が染み込んでいる外資系ホテルの経営運営方法から日本の高級シティホテルが学ぶべきことは多いのではないか。

さて、そういった外資系ホテルが求める人材像とはどういったものであるか。フルサービス型のホテルであり、外資系ラグジュアリーホテルとして評価の高い

¹¹⁸ 桐山秀樹（2005）『ホテル戦争』－外資 VS 老舗 業界再編の勢力地図 柴田書店、188～190 頁、参照。

ザ・リッツ・カールトン・ホテル（以下、リッツ・カールトン）の人材活用の構造について研究を行った谷本正(2013)の研究をここでは参照したい。¹¹⁹

まず、リッツ・カールトンが掲げる経営理念から、求める人材像を割り出すことができる。リッツ・カールトンが掲げるモットー（理念）は「We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen：紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女です」である。これについて谷本は次のような考察をしている。

つまり、リッツ・カールトンの従業員は単なる召使い（Servant）ではなく、お客が何を望んでいて、どのような話題を好むか理解することができるように自分自身も紳士淑女（Ladies and Gentlemen）であるべきであること、そして従業員同士もお互いを紳士淑女としておもてなししようという考え方を示している。

このような考え方のもと、リッツ・カールトンでは、人材の選考、育成、現場でのフィードバックに至るまで、その理念の厳密な体現を目標として追究する厳格な人材育成を実行している。

例えば、スタッフの採用時に利用する適性チェックの際には、人材開発コンサルティングのタレントプラス社と共同開発した独自の採用システムを活用している。それによって、採用の可否だけでなく、採用時における配属先の決定までなされる。¹²⁰ さらに、新しく採用されたスタッフに初めの1年間で250時間以上の研修を義務づけ、本来の担当業務以外の仕事を担当させるラテラル・サービスを実践させることにより、スタッフを徹底的に鍛え、また専門外の事にも挑戦させる積極性や対応できる柔軟性を身につけさせている。外資系ホテルはこのよう

¹¹⁹ 谷本啓（2013）「ザ・リッツ・カールトンホテルにおける人材活用の構造」『同志社商学』第6巻5号、375～376頁、参照。

¹²⁰ 同上論文

に人材育成をプログラム化しスタッフ育成をおこなっている。日系ホテル企業の現場主義的な人材育成とは大きく異なっている。¹²¹

このように外資系ホテルズの参入で「経営」と「人材育成」というホテル産業の2つの柱が大きく変化していくことになる。

第3節 現代のホテル業界で求められるホテルスタッフ人材像

ホテルスタッフは、ホテル業の運営者であり、レストランサービスなどの料飲部門、客室において滞在を世話する宿泊部門、そして婚礼やパーティーを催す宴会部門という3つのセクションに主に従事している。それぞれが豊富な専門知識や卓越した接客技術を求められる職業であるということが従来までの考え方であった。

しかし、ホテル業界の再編や、訪日外国人数の急速な伸びという状況の中で、現在のホテル業界で求められる人物像は以下のようなものに変化してきている。

まず以前のサービス専門スキルに加え、新たなコミュニケーション力などの資質や能力を持った人材が求められるようになった。すなわち異文化コミュニケーション力である。インバウンド数の増加はもちろんのこと、外資系ホテルやコンサルタント業の拡大によって、ホテル企業経営者陣もアメリカ・フランス・イギリス・インド・中国・韓国などの外国出身者へと変わり、企業内人員構成にも変化が生じている。それによってホテルスタッフも異文化を学ぶ必要に迫られてきている。グローバル化するホテル業の中でゲストについては勿論のこと、チームとして勤務するホテルスタッフについてもまた自国以外の文化や生活習慣そして宗教を学ぶことが必要となってきた。

¹²¹ 洞口光由（2014）「外資系高級ブランドがもたらす日系高級ホテル経営戦略の破壊」『武蔵野大学教育リサーチセンター紀要』4、119頁。

また、ホテルスタッフ同士の連携を図るとともに、それらを統制することにより利益に貢献することができるマネジメント能力を備えた人材が求められている。

ホテル業において各部署（宿泊部、料飲部、宴会部）にはオペレーションのリーダー（主任職としてのキャプテン、係長職としてのアシスタントマネージャー、課長職としてのマネージャー）がローワー・マネジメントあるいはミドル・マネジメントの層として存在している。これらのローワー・マネジメントあるいはミドル・マネジメントの主な機能は、現場におけるルーティン業務の統括とエマージェンシーへの対応であり、したがって部署を超えた問題やホテル全体の運営に関する問題に関与する機会は少ない。しかしながら、より高いレベルのマネジメントの地位に昇進する上では、ここでの経験が基礎になると考えられる。

マネジメントの育成という場合、ここではより直接的には、ホテル事業のあらゆる部門のローワー・マネジメント、ミドル・マネジメントを対象としているが、これらのレベルにおける教育訓練と能力開発が基礎となっではじめてより高いレベルのマネジメントの育成も可能となるという意味では、トップ・マネジメントの育成も視野に入れている。

マネジメントの育成という場合、究極的にはトップ・マネジメントの育成を目標としておかなければならないが、ホテル企業の競争優位の獲得という点でクリティカルであるのは、ホテル企業のライン部門であるところの宿泊部、料飲部、宴会部の3部門である。したがって、既に述べたように、マネジメント育成という場合、直接的には、これら3部門におけるローワー・マネジメントあるいはミドル・マネジメントの育成が重要な課題である。

ホテル企業における、ローワー・マネジメントあるいはミドル・マネジメントの構造を改めて確認しておきたい。宿泊部や宴会部そして料飲部をそれぞれ一つの事業部として捉えるならば、支配人が事業部長に相当する。一般的には、支配人

を補佐する副支配人が置かれる。そして、すでに述べたように、副支配人の下には課長クラスのマネージャー、係長クラスのアシスタントマネージャー、そして主任クラスのキャプテンが存在する。更に、フロント業務に携わるレセプションストやハウスキーパーなどのような現場で働くランクアンドファイルを束ねるチームリーダーと呼ばれるロワー・マネジメント層が存在する。（P123、図表 3-3 参照）。

いうまでもなく、一般的には、事業部長としての支配人の上位には、ライン部門とスタッフ部門の統括者としての総支配人（社長に相当）、そしてその補佐役の副総支配人が置かれている。

繰り返しになるが、マネジメントの育成という場合、ここではホテルの総支配人や副総支配人クラスまで視野にいたれた人材育成を目指そうとしているが、そのためにはまず宿泊部、料飲部そして宴会部の運営に関するロワー・マネジメントあるいはミドル・マネジメントの育成が不可欠の前提になると考える。その意味で、ロワー・マネジメントあるいはミドル・マネジメントの育成が企業内教育訓練が基本であると捉えている。

ホテルスタッフが必要とされているマネジメント能力のひとつは、人材マネジメント能力である。顧客の要望は多様であるとともにタイムリーな対応が要請されるものであるがゆえに迅速に、また的確に対処していかなければならない。それは顧客の満足度の向上はもちろんであるが、スタッフ側のモチベーション向上にも繋がり、安定した雇用関係の構築にも繋がるのである。スタッフ側の供給能力を把握し、それらの要望に対して最適な人材配置を考え、指示が出せる語学力は勿論のこと多様な人材を運営管理する能力が求められているのである。

従来の日本のホテル業界ではサービス力を定量化することは重要視されなかった。ホテル業という接客サービスの中で重要とされてきたことは、抽象的概念である笑顔や優しさといったばく然とした抽象的概念であった。

しかし、国際化するホテル業において必要とされるものは、業務遂行に係る現状と課題について数値を通して客観的に把握できる能力である。すなわちホテルビジネスを「数字」で理解し、過去の売り上げや将来のコストに関するデータを読み理解し、料飲コストをコントロールできるとともに、会計業務における貸借対照表、損益計算書などの財務諸表を理解把握できる力である。要するにホテル業をビジネスとして捉えることのできる経営学と会計学の理解に裏づけられた専門的能力が求められている。

東洋人である日本人の持つやさしさや美しさという抽象的な概念を武器にホスピタリティ業を行ってきた日本のホテルにとって売り上げを目的としたホテル経営は、日系ホテル企業にとって一番苦手な項目である。日本の代表的ホテルであるホテルオークラのように歴史と文化に重点をおき長い時間をかけて顧客を育て、ホテルサービスを継承していくホテル業とは異なる企業経営が行われている。

富裕層対象の外資系ホテルの代表格であり、香港に本部を置くマンダリンオリエンタルホテルグループも積極的にホテルビジネスを世界中で展開している。

英国系のコングロマリット企業であるジャーディン・マセランシャ社が親会社でありその豊富な資金力を背景に 2004 年から米国ニューヨークそしてワシントン D.C. そして香港に高級ホテルを続けざまに開業している。過去に東京に進出した外資系のホテルの特徴としては、建物を関係企業が出資する合弁会社に所有させ、自らはホテル運営の受託のみを行い、利益の 3 パーセント程度を取得する形式であったが、近年では更なる活発な投資が日本国内で起こっている。マンダリンホテルズは東京の日本橋でホテル運営をおこなっているが、提携先企業である三井不動産の超高層ビルのフロアを長期的にリースし、資金も直接入れて、家具などもすべて揃えて直接的なホテル運営並びに経営をおこなっている。このようにマンダリンは新ホテル建設に際しては必ず土地と建物を所有するか資産の一

部として直接投資を行っている。マンダリンホテルズは、ロンドンでは 100 パーセント、ニューヨークでは 50 パーセント、ワシントンでは 80 パーセントと直接資金を投入している。¹²² 少しでも多くの売り上げを達成し、利益率を高めることが中心的な考え方である。

このように外資系ホテルと日系ホテル企業とのホテルビジネスへの価値観は大きく異なっている。上記で述べたように、外資系ホテルで求められるスキルはマネジメント能力であり、そのホテルの経営全般に関わる知識や能力である。ホテル自体を不動産投資物件として捉えており、投資額に対してのリターンを求める風潮があり、ホテル投資やホテル買収を積極的におこなうことホテルビジネスでと捉えられている。¹²³

日本人が長年おこなってきた現場主義的なホテルスタッフ人材の育成方法は、いまや激動するホテル業界の中で存続することが難しくなっている。今まで見てきたように近年のホテル業界内の所有主体の国際化や観光需要の変化に伴い、業界側がホテルスタッフに求める資質や能力も多様化してきている。以前のように、ホテルスタッフは「笑顔」でゲストを迎え、ベッドメイクや客室清掃を行い、そして料理や飲み物をゲストに提供するだけでは通用しない時代となってきた。人材に関しての再構築が求められる時代となってきた。

このような状況の下、先に述べたように語学力を含む異文化コミュニケーション能力、人材マネジメント能力そして企業を運営するための経営学と会計学の理解に裏づけられた専門的能力が必要であると考え。また、このような能力を学びそして身につけるためにホテル企業内での人材トレーニングプログラム開発が期待される。

¹²² 上掲 (118)、26～34 頁、参照。

¹²³ 作古貞義 (2006)『サービスマネジメント概論』学文社、71～80 頁、参照。

そしてこのような課題を念頭に置いたホテルスタッフの人材育成を実現するためには、産学協同の実践的教育が必要であり、大学、短大、専門学校の観光系人材育成教育機関とホテル企業が連携を積極的に行い、実践していくことが求められている。

第3章 ホテル業界で求められる人的資源の変化

第1節 ホテルスタッフ離職と労働環境の関係について

ホテル業は、秀いでた接客技術を持つホテルスタッフたちにより支えられる、ホスピタリティ産業の代表とも言える業界である。

ホテル業の昨今の成長は著しく、2018年以降全国で276軒の新規ホテル開業が予定されている。¹²⁴ 一見すると華やかな業界ではあるが、その反面、新卒者も含め短期離職者が多いことが業界で問題視されている。

厚生労働省が平成29年に実施した調査によれば入社から3年以内に離職した人の業種別割合は、宿泊・飲食業は30%であり、他の業種に比べて著しく高い数字を示している。¹²⁵ このように短期離職が頻繁におこなわれ発生しているために、人材の活用という点で不安定な状況が生じている。また、ホテル現場は人材の入れ替わりが激しい職場であるため、継続的かつ合理的な経営手法がとれず対症療法的な経営や運営になりがちであることが指摘されている。

¹²⁴ 加藤弘治（2018）『観光ビジネス未来白書』同友館，42～47頁、参照。

¹²⁵ 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/18-2/dl/gaikyou>。最終閲覧日：2019年5月1日。

例えば、人事面においては計画的な人材育成プログラムが実行されないためにサービスの質が低下し、ホテルの評価や価値を下げている。このように「離職」はホテル業界の成長を妨げる大きな原因となっている。

筆者はホテル業界で昭和 60 年から平成 2 年まで勤務したが、当時ホテル業界の劣悪な労働条件、労働環境に失望し多くのホテルスタッフが途中で離職していたことを記憶している。

その結果、サービス技術が身につかないまま接客を続けるホテルスタッフも少なからず存在し、サービス技術不足が原因となって起こる客とのトラブルも離職理由の一つとして挙げられる。また、プロのホテルスタッフに求められる能力水準が高度化し、それに付いて行けず自信を喪失する者が多いことも、ホテル業界で離職率が高い理由の一つである。

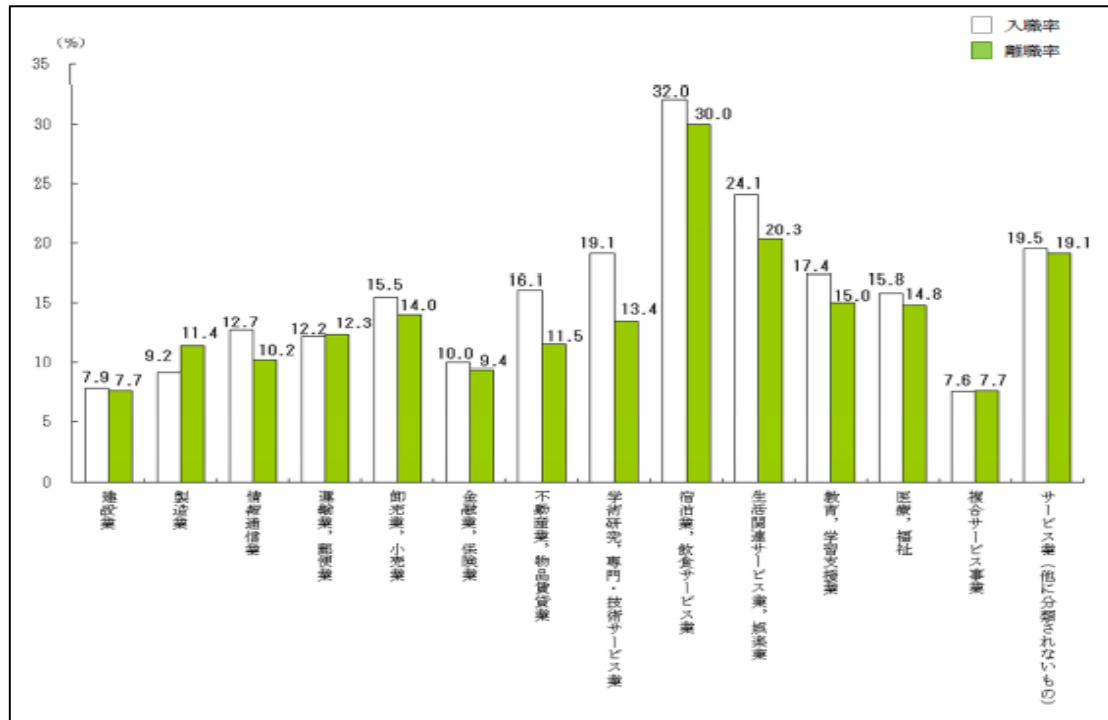
第 2 節 ホテル業界の離職の実態

日本のサービス業界全体に従事する就労人口は 1,200 万人と言われる。日本の人口から試算すると、約 10 人に 1 人がサービス産業で働いていることになる。就労人口という点ではサービス産業は今では従来の建設業、製造業に代わりこの国の主幹産業となりつつある。

令和元年厚生労働省産業別入職率・離職率産業の調査によれば（図表 1 参考）、入職者は宿泊業・飲食サービス業が 121 万人と最も多く、次いで卸売業・小売業が 120 万人、サービス業（他に分類されないもの）が 57 万人の順となっている。離職者は、卸売業・小売業が 134 万人と最も多く、宿泊業・飲食サービス業が 117 万人、製造業が 108 万人の順となっている。入職率をみると、宿泊業・飲食サービス業が 32% と最も高く、次いで生活関連サービス業・娯楽業が 24.1% となっている。入職超過率をみると、医療・福祉が 3.2 ポイント、学術研

究並びに専門・技術サービス業が 2.8 ポイントと相対的に大きな入職超過、サービス業（他に分類されないもの）が-4.6 ポイント、製造業が-4.2 ポイントと相対的に大きな離職超過となっている。（図表 3-1、参照）

図表 3-1 産業別入職率・離職率（令和元年）



出所：厚生労働省ホームページ<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/18-2/d1/gaikyou.pdf#search> より抜粋：最終閲覧日：2019 年 5 月 1 日。

このようにホテル業を中心とする宿泊業は、入職率、離職率が共に高い職業として位置づけられる。その結果、従業員が入社後数年で離職するために、長期計画の下に安定したホテルスタッフの人材育成ができず、常に人員の不足とサービス技術の低下が起これ、現場業務の運営だけでなくミドル・レベル以上のマネジメントにも支障をきたしている。大卒従業員についていえば、日系企業を代表する上場ホ

テル企業である帝国ホテルでは 29.4%、そして大型ホテルチェーンであるニューオータニでは 45.2%が、入社後 3 年以内で離職している。¹²⁶ また、外資系ホテルの一つであるグランドハイアット東京では、専門学校卒業者についていえば、従業員の 50%が入社後 1 年以内に離職していたが、株式会社森ビル・ホスピタリティの提供する企業内教育訓練システムを取り入れることにより初年度の離職者を 23%減らすことに成功している（グランドハイアット東京はマネジメント・コントラクト方式で運営されており、このコントラクトにおいて、森ビル・ホスピタリティが運営委託会社、グランドハイアットが運営受託会社、株式会社森ビルが資産提供会社つまりオーナーである）。因みに、大学卒業者についていえば、入社後 1 年以内の離職率は 3%、入社後 3 年以内の離職率は 6%である。¹²⁷

また、離職率の高止りは、環境変化に対応するための組織能力の構築を妨げ、グローバル化の進む中で競争力を低下させる材料である。言い換えれば、ホテル業務の要である臨機応変的かつ多様なサービスの提供に係る知識・技能等の人的資源の形成が阻まれ、計画的な経営ができない状況に陥りやすい。ホテル業にとっての人材は決定的に重要な資産のひとつであり（本論文の 60－74 頁、参照）、個々のホテル自体の価値を決定するものでもあるといっても過言ではない。

ホテルは、スタッフの協働を通じてサービスという商品を生産する企業であり、安倍政権が観光産業を今後の成長産業として位置づけ、来日外国人数 6,000 万人を目標として掲げる動向の下で価値あるプロフェッショナルな人材を育成することはホテル業界の急務であろう。

第 3 節 ホテル業界における高い離職率の原因

¹²⁶ 「就職四季報総合版 2022 年版」東洋経済新報社、710～711 頁、参照。

¹²⁷ 2020 年 3 月 11 日グランドハイアット東京人事部田原康平氏への聞き取りによる。

ホテル業界で離職が多い理由として以下のような要因が考えられる。ホテル業界で離職が多いことの理由は、ホテル業界を取り巻く外部環境の中に求められる要因と、ホテル業界の内部に求められる要因とに大別されと考える。勿論、両者の間には相互作用的な関係が認められる。例えば、ホテルスタッフに求められるようなフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを不得意とする若者の増加という外部的要因とそのような若者を就業可能な状態として教育訓練する取り組みの不足という内部的要因との間にみられるような相互作用的な関係である。

(1) 外部的要因

第1に挙げられるべき外部的要因は、ホテルスタッフに求められるレベルのコミュニケーション能力を有する求職者が、若い世代の間で減少してきているという問題である。ホテルスタッフは、常にホテル利用客＝人間を仕事の対象とし、その客の心情、行動にあわせた精神的配慮を働かせることがサービスの中で求められる職業である。

ホテル利用客は、日常から解放されたホテルという豪華な空間や施設に身をおくことで緊張感と解放感という全く相反する感覚を同時に味わうことになる。日常生活を離れて「ゲスト」と呼ばれる地位に置かれることになる利用客は、非日常的な空間に身をおくことで非常に精神的にも反応しやすい状態にある。いわゆる日常とは異なる環境から生じる緊張感を抱くことは、感受性を高めることに作用し情緒的反応を活発にする。出会ったすべてのものごとに対して、快、不快、好き、嫌いなどの印象が強くなり、平素とはちがうものに興味を示すなどの傾向が見られる。場合によっては、その反応が常識を超えたものになり、時にはホテルスタッフたちへの苦情（クレーム）という形で表現される。^注（本論文の 65 - 66 頁を参照されたい。） そのためホテルスタッフたちはその反応に対し、瞬時に客の心を察し、読みとった心情に応えるサービスへと転換していく作業が求められるので

ある。¹²⁸

新卒としてホテルに就職する若者は、対人能力における経験値が低く、客の行動の先読みができずに互いに距離ができてしまい、上手くコミュニケーションがとれないことから、客とのトラブルになり、精神的についていけずにホテル業から離れていく者もいる。

自分にとって不必要であれば、相手を排除できるインターネットというツールの普及したコミュニケーション環境の中で生活する若年層の者たちの中には、他者との直接的な対話を苦手とする者も多い。

人を相手とするホテルビジネスは、高いコミュニケーション能力が求められる業界であるため、対人能力が不足している者にとってホテルは居心地の悪い職場となりがちである。相手の行動を察し、想像力を働かせながら相手の要求に応じていかなければならないホテルスタッフという職業には、プロとして人と繋がる能力が求められる。

第2に、第1の理由をもっと広い視野からみるならば、ホテルスタッフに求められる適性を有する求職者が、若い世代の間で減少してきている問題として捉えることができる。本来ホテル業に従事する者は、人に興味があり、そして人と出会うことに喜びを感じる人でなくてはあらねばならない。小山は、人材に求められる力量には、人格的側面と技術的側面があると述べている。この指摘はホテル業という人材次第で業績が左右されるビジネスに特に該当するものである。人格的側面は具体的にはパーソナリティの感性、決断力、柔軟性、自律性、協同性、明朗快活そしてモチベーションに分類される。信念、情熱、自己教育力といわれる要素である。技術的側面として企業現場での実践力を例に挙げている。様々な現象や事例を整理し組み立て解法を導くことのできる能力や集団を統合することのできる能力と

¹²⁸ 前田勇（1995）『観光とサービスの心理学』学文社、124～135 頁、参照。

記している。¹²⁹

ホテル業は、個人的な資質やサービス技術力を基盤とするビジネスである。他人と切磋琢磨しながら、職業人としての能力を常に高めていくことが求められる職種であり、常に個人の資質が問われる厳しい世界である。場合によっては、自己の感情をコントロールしなければならない場合も生じ、プロフェッショナルなホテルスタッフとして自己成長できる者は、このような職業特質を正確に理解把握し、努力するものに限られてくる。^注

第3に、小学校から大学までの日本の学校教育において、実用的な英語能力の形成という小学校から大学までの点で、十分な成果があがっていないことが挙げられる。というのは、ホテル業界は他業界以上に日常的業務においてエントリーレベルの従業員にも英語によるコミュニケーション能力が要求され、学校教育における英語学習はその基礎を提供するものであるからである。

少なくとも中学入学後10年以上の英語教育の時間を課せられているにも拘わらず、ホテル現場でのホテルスタッフの英語によるコミュニケーションの実情をみると語学教育の成果が十分に上がっているとはいえない。国際ビジネスコミュニケーション協会（IIBC）の調査において、2018年のTOEIC試験の国別レベル結果で日本は49ヶ国中40位という順位であった。¹³⁰

日本では文法中心の英語教育が行われ、英語で考え自分の意見を英語で相手に伝える訓練がなされていない。いわゆる「生きた英語」、「使える英語」を身につけるための教育が行われていない。近年の訪日客の増加により、英語だけでなく他の言語も必要とされる時代に、未だに英語という語学ツール一つに限ってもリスニ

¹²⁹ 小山悦司（1991）「教育教師のあるべき姿を求めて」『21世紀の教育』、法律文化社、121～125頁参照。

（注）本論文の65～66頁を参考にされたい。

¹³⁰ 『国際ビジネスコミュニケーション』<https://www.iibc-global.org/> 最終閲覧日 2019年3月27日。

ングとスピーキングの能力が十分に修得されていない。

上述したようにホテル業界では、業務遂行の観点から言って英語能力は重要なスキルとなってきた。客とのコミュニケーションツールとして益々その重要性が増している。世界人口のうち10億人が国境を越えて移動する時代に、共通言語は英語であり、英語を使って積極的にコミュニケーションをとることが求められる。フロントでのチェックイン時やレストランサービス時など、すべてのホテルのサービスシーンに必要な接客ツールである。

また、外資系ホテル企業の進出により、英語能力は上司と部下との間の、あるいは同僚間のコミュニケーションツールとしてその重要性が増している。外国資本企業の参入やグローバル化が続くホテル業界で、外国人のスタッフと共に働く労働環境において、ビジネスレベルの英語力が求められている。企業における仕事上の技能としての英語力に対する評価の基準は、必ずしも流暢さではなく、いかに自分の意見や考えを他者に正しく伝えることができるかに求められる。

しかし、一般的に多くの日本人ホテルスタッフは英語で物事を考えることや判断することを苦手としており、ビジネス上での意思疎通がうまく取れていない。そのためにホテルスタッフ同士の業務上の会話においても支障をきたし、コミュニケーション上のトラブルへと発展し、その結果ビジネスが円滑に行われないことが懸念される。

(2) 内部的要因

ホテル業界において離職が多いことの業界内部に求められるべき理由としては、以下の要因が挙げられる。

第1にホテル現場特有の厳しい労働環境である。これには幾つかの問題が含まれるが、ひとつはホテルスタッフの「シフト」と呼ばれる変則勤務体制である。一般企業の従業員は、一般的に日中に設定される所定労働時間を勤務時間として固

定される場合が多いが、ホテルには 24 時間営業という特殊性があるため、ホテルスタッフはシフト制により勤務時間を管理される。勤務シフトとは勤務時間の編成であり、年間、期間、月間、週間及び 1 日のうちで最も忙しいピーク時に必要な人員を適材適所に配置し効率化を目指すものである。ホテルではその業務の性格上、早番、遅番、日勤といった変動シフトが採用されている。月間、週間で最も繁忙になる金曜日、土曜日、日曜日などピーク時に合わせた編成が行われる。¹³¹

上述したように、ホテル業は 1 日 24 時間、1 年 365 日稼働しなければならない事業である。そのために、経営的配慮に基づく従業員の時間別の配置を効果的にこなうために、時間帯による交替勤務が余儀なくされている。特に新人社員である若年層は、早朝勤務や深夜勤務を義務づけられることが多く、その時間帯でのサービス経験を通して接客術を身につけていくものと想定されている。

しかし、時間に拘束され、個人的な生活よりも仕事が優先想定されるホテル業界のこの勤務スタイルは、若年層には好まれておらず、ホテル業界への就職希望者が少ない原因の一つとなっていると考えられる。

第 2 に、先で述べた第 1 の理由と関連するが、ホテル業界に汎くみられる厳しい労働条件が挙げられる。労働条件の厳しさは、労働時間と賃金の両面で捉えることができる。労働時間という点では、接客業という職業柄、突発的な出来事も多く、計画的に時間の管理運営ができずに労働時間が長時間にわたるケースが生じやすい。具体的には、ホテル業は 24 時間の営業であるためスタッフが常駐していることが必要とされる。そのための夜勤シフトや営業時間を超えた時間帯でのレストランでの客の急な来店そして日々の客室稼働の変動への対応の必要性など、一般に法定労働時間内に収まりにくい業務内容を含んでいる。

また、長時間労働により精神的ストレスが発生しやすいにもかかわらず、健康管

¹³¹ 石塚勉（2001）『ホテル観光用語辞典』一般社団法人日本ホテル教育センター、66 頁。

理は自己責任の下に行われるべきものとされており離職の原因のひとつとなっている。

図表 3-2 ホテル業界年収資料国税庁令和元年度業種別年収別

業種区分	平均給与 (千円)	対前年 伸び率 (%)	業種区分	平均給与 (千円)	対前年 伸び率 (%)
建設業	4,906	▲ 2.2	情報通信業	5,985	▲ 3.8
製造業	5,130	▲ 1.3	医療、福祉	4,008	0.9
卸売業、小売業	3,759	▲ 1.9	学術研究、専門・技術サービス業、 教育、学習支援業	5,175	3.9
宿泊業、飲食サービス業	2,596	3.6	複合サービス事業	4,110	▲ 5.9
金融業、保険業	6,270	▲ 0.7	サービス業	3,590	▲ 1.2
不動産業、物品賃貸業	4,236	▲ 5.0	農林水産・鉱業	2,969	▲ 4.7
電気・ガス・熱供給・水道業	8,242	8.6	(業種平均)	4,364	▲ 1.0
運輸業、郵便業	4,355	▲ 2.0			

出所：国税庁ホームページ 令和元年分民間給与実態統計調査結果

2019chosakekka.pdf (nta.go.jp)、最終閲覧日 2019 年 12 月 20 日。

次に賃金という点では、国税庁令和元年度の年収調査によると、日本のサラリーマンの平均年収は 436 万円に対し、宿泊業、飲食サービス業に分類されるホテル業の平均年収は、金融業などを含む 14 の業種の中で最も低い 260 万円という水準になっている。上記の図表 3-2 を参考にされたい。この賃金の実情の原因の一つとしては、ホテル宿泊業・料飲サービス業が装置産業であるがゆえに、多額のインシヤルコスト（建設費用等）が事業開始時に発生することが挙げられる。開業後は施設維持のため多額のランニングコストが必要とされることも賃金を抑制させる原因となっている。したがって、ホテル施設の豪華さと給与待遇との間に大きなギャップを感じている者も少なくない。

第 3 にホテル企業内での昇進システムが指摘される。ホテル業は多額の投下資本を必要とする産業であり、潤沢に資金を提供できる能力が無ければ成立しない装置型ビジネスである。

ホテルの経営構造は、直営方式と称される一人のオーナーまたは個人により経営される型と、マネジメント・コントラクト・システムと称される資本と経営が分離された型の2つに大別される。¹³²

多くの大型ホテルは、国内資本、外資系を問わずにマネジメント・コントラクト方式（以下 MC 方式）を取り入れており、資本と経営を分離化することにより効率的かつ合理的なホテル経営を行っている。MC 方式は管理運営受託方式とも呼ばれ、資本力のある企業がホテルを建設・所有氏も全般的管理も行うが、ホテル現場の業務運営のみをホテルチェーンに任せる方式である。

日本に 1990 年以降に参入してきた外資系ホテルの多くは、この MC 方式を取り入れ積極的に日本でのホテル事業を展開している。¹³³

例を挙げれば、日本を代表する高級外資系ホテルのパークハイアット東京がこの方式を取り入れている。東京ガスが資本提供を行い、米国の運営会社であるハイアットホテルズが業務運営を担当している。この場合、経営陣はオーナー企業である東京ガスやハイアットホテルズ本社からの出向者で占められ、ホテル現場のレストラン、ホテル客室、宴会場で勤務する運営スタッフたちは、ローカル契約で、現場サービスを中心的に担当するため昇進や昇給が限られており、他ホテルへの転職やホテル業界からの離職にもつながりやすい。米国ハイアット本部（米国シカゴ）において経営幹部として採用されるためには、語学力は勿論のこと、優れたホテルの経営能力及び運営技術、豊富な経営知識の習得が必要とされており、日本人ホテルスタッフにとっては高いハードルとなっている。日本に展開する外資系ホテルの運営がこのように外国人幹部と現場で勤務する日本人スタッフにより行われており、経営陣と運営サイドの間に語学バリアそして収入格差の問題等があるがゆえに離職する者もいる。

¹³² 同上書、209 頁、参照。

¹³³ 同上

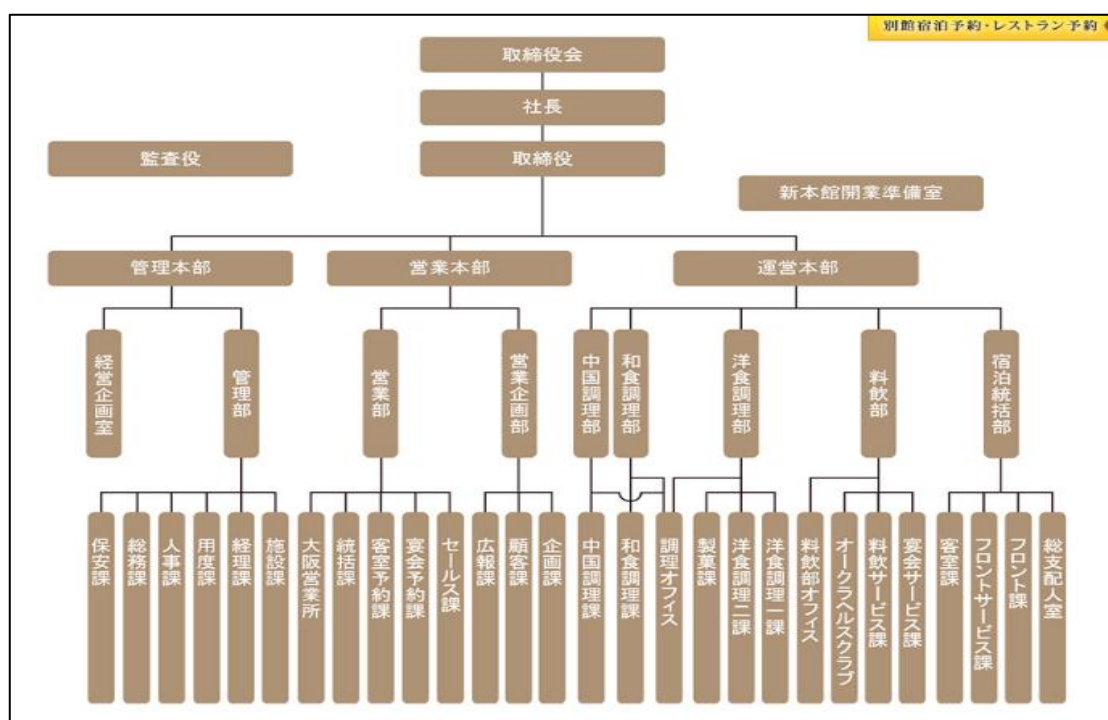
最後にホテルスタッフに求められるサービス技術を次第に体得し、かつホテル業界特有の厳しい労働環境を前提としながらも、若い世代が入職後の早い段階で脱落せずに定着することを担保するような計画的・体系的な人的資源管理制度の不在である。ホテルスタッフのキャリア形成の一般的な在り方は、客室を主に扱う宿泊部、レストラン業務に関わる料飲部、そして宴会やウェディング業務を行う宴会部、及び営業部、経理部、調達部など多くの業務を経験させることを通じて1人前のホテルスタッフを養成することである。

新卒者の多くは、上図のようにホテル現場といわれる宿泊・料飲・宴会などを中心とする現場の第一線に最初に配置されることが多い。例として、宿泊サービスにおいては客室のベッドメイクや清掃そして客への接客、料飲サービスでは料理それ自体や料理方法そして食材の知識、酒類の扱い方など多くの事柄に関してプロのサービスマンとして、専門技術や知識を身につけなければならないため、現場に配置されることになっている。経験者を除けば、多くの新卒者は、正式なホテルサービスのためのトレーニングを就職前に受けておらず、ホテル業の華やかなイメージのみに惹かれて入職した者も多い。

下記の図はホテルオークラ東京の組織図である。宿泊部、料飲部、営業部、調理部など多くの部署に分かれていることが理解できる。(図表 3-3)

ホテル業では、ベッドメイク、フードサービス、ドリンクサービス、宴会サービス、ウェディングサービスアテンド、フロント接客サービス、会計業務などに求められる様々な広範囲のサービス技術を、現場主義に基づき正式なトレーニング指導を受けることなくいきなり現場に配属させられて修得することが求められるのが一般的である。

図表 3-3 ホテルオークラ組織図



出所：ホテルオークラホームページ

<https://www.okura-nikko.com/ja/japan/tokyo/hotel-okura-tokyo/>

組織概要より抜粋：最終閲覧日 2019 年 3 月 12 日。

先述したように、基礎的接客技術や知識の修得に上手く対応できずに 3 年以内に 3 割近くの新卒者が離職を余儀なくされている。このような状況にホテル業界が置かれているにも拘わらず、積極的に教育訓練や能力開発を実施しているホテルは未だに少ない。ホテル側にとっても技術や知識を教える時間や指導できる人材が不足しているとともに資金的余裕がないのが実情である。

近年においては、インバウンドの旅行客の増加や外資系ホテルの建設ラッシュに伴うホテルスタッフへの需要の増加のスピードにホテル人材の育成が追いつかず、またホテル現場において技術指導できる者も少なく人材育成の時間が十分に確保されていない。結果として、ホテルサービスの経験を十分に積んでいない者が数日間の形式的な短期研修のみで、現場デビューしているのが実情である。

これまで述べてきたように、ホテル業界では離職するホテルスタッフが多いことが、ホテルの計画的・合理的経営を阻害する問題として指摘されてきた。離職を解決するためには基本的な労働条件の改善とともにグローバル化をはじめとして経営環境が著しく変化する業界に対応できるマネジメント能力、語学力、コミュニケーション能力等の向上に焦点を合わせた人材育成が求められる。高いサービス技術をはじめ、マネジメント能力等も容易に短期間で育成されうるものではない。従って人材育成は企業内で時間をかけて計画的におこなわれるべきものであり、そこには企業内における計画的かつ体系的な人材育成のための教育訓練と能力開発に関わる制度の整備が求められる。ホテルスタッフに求められるサービス技術を次第に体得し、かつホテル業界特有の厳しい労働環境を前提としながらも若い世代が入職後の早い段階で脱落せずに定着することを担保するような、人的資源管理の一環としての計画的かつ体系的な人材育成の具体的な有り方が問われている。シフト制に代表される厳しい労働条件が高い離職率の一つの原因とは考えられるが、根本的には、ホテル企業に就職した若い従業員が自分の将来のキャリアについて展望を描くことができないことが離職につながっていると考えられる。その意味では、リテンション・マネジメントの決め手になるものが充実した企業内教育訓練であると考ええる。

第4節 企業内教育訓練の実態

ホテルからは、壮麗で豪華な建物や華やかなパーティが一般的に連想されるかもしれない。しかし、そのようなイメージとは裏腹に、グローバル化の進むホテル業界であっても、日本のホテル企業の運営体質には旧態依然たるものがあり、特に人材育成のための体制に改善されるべき部分が多い。ホテルスタッフが創造する商品としてのサービスの価値を、正しく理解しないままに運営をおこなうホ

テルも依然として多い。また、商品である「サービス」に関する技術継承においても徒弟制度の慣習をいまだに受け継ぐホテル現場が多いのも特徴であり、合理的かつ体系的に人材育成がおこなわれていないのが実情である。

具体的には、サービスマンとしての職人的気質が問われる現場では、ホテルスタッフの技術指導は、主に経験者や上位者からの口頭による現場教育指導が中心である。その継承において客観的かつ合理的な方法は存在しない。ホテル業では実務経験を積み重ねて出世するいわゆる「たたきあげ」が基本であり、自らの技術を向上させるための研修よりも OJT の美名の下に顧客サービスの現場を最優先させることが常識であった。¹³⁴

ホテルの現場では、教育のために経営資源を割くことが困難な場合が多く、サービスの研修システムが論理的・科学的に行われず、口頭による職場での人材教育が中心におこなわれている。また、ホテル業は一般企業とは異なり、現場の多くのスタッフは「シフト制」で勤務しており、研修に参加するためには、その人事研修を実施する人事部やトレーニングの部署がそのスタッフに合わせたスケジュールを組まなくてはならない。また、受講するホテルスタッフも自分のスケジュールの変更や休日出勤などを行わなくてはならず現場を最優先させる結果になっている。このようにホテルスタッフの研修教育制度を行うことについては困難さがあり、研修自体への評価も他の産業と比較しても遅れている。

ホテル企業の取り組みとして、2016 年度には 20 歳代の若者に関しての離職率が 50 パーセントであったことを日系企業の東急ホテルズは報告している。東急ホテルズはその改善策として目標に処遇面の改善や人材育成のプログラムを設け、人材育成と人材確保のために努めている。また、ホテル業界のグローバル化に対応できるホテルスタッフ育成プランとして、ホテルスタッフ育成プログラム

¹³⁴ テイラー雅子（2019）「宿泊産業における成長戦略としての人材育成－ホテル業の現状と課題－」『日本労働研究雑誌』49 頁。

で定評のある米国コーネル大学でのサマースクール研修を復活させるなどいくつかの試みを行っているが、根本的な解決策は見いだせていない。¹³⁵

ホテルは、ホスピタリティ企業であり、とくにこの業界にとって人材はそのホテル企業の商品そのものと言える。それだけに「人」が提供するサービスそのものが価値ある商品であり、その人材の性格やサービス技術の能力のレベルが、そのホテル企業としての雰囲気や企業としての格式に直接的に影響する。

しかしながら、先で述べたように、日々の接客サービスの多忙さに言寄せて計画的そして効果的な人材教育が後回しにされているホテルが大多数である。筆者の在籍するホテル専門学校の学生の多くは、ホテルを就職先を選び、ホテルスタッフとしての道を歩むことになる。しかし学生が、就職先のホテルに入社後、数日間の現場マネージャーによる研修を受講しただけで、即日に配属先部署に配属されるといったことも少なくはない。一方、海外のホテル企業ではホテルスタッフの研修は積極的である。

ひとつの社内教育訓練の事例として筆者が、2012年に訪問し見学したカナダのヒルトン・ナイアガラ・フォールズ (Hilton Hotels and Suites Niagara Falls /Falls View) の宿泊部ハウスキーピング部門では定期的にスタッフを作業レベル別に分けて定期的なトレーニングを実施していた。ヒルトンが運営する大型のリゾートホテルであり、ハウスキーピングには世界7ヶ国以上（中国・ブラジル・スペインなど）の社員が50名程度勤務していた。見学した当日のトレーニングは新人トレーニングの内容であり当日入社のホテルスタッフ3名を対象に行っていた。10日間のプログラムであり、ハウスキーピング専属のトレーナーが新人スタッフにハウスキーピングスタッフの業務指導を中心に心構えや清掃上の注

¹³⁵ 週刊ホテルレストラン編集部（2017）「人を生かし成長させる企業が勝つ」『週刊ホテルレストラン』52（35）6～8頁、参照。

意事項を指導し、基本的なハウスキーピング業務ができる人材育成を行うものであった。

下記は1日目のトレーニング内容であり、2週間実施し清掃レベルに達した者のみが許可され清掃現場で働けるものであった。以下にそのトレーニングの一部を述べる。

1日目のトレーニング講義内容の一例

- ① 新人はオリエンテーションに参加したのち9時から11時の間にスーパーバイザーに付き添われてホテル見学を行う。
- ② 休憩の後、新人スタッフは担当清掃階に行きハウスキーピングトレーナーに紹介を受ける。
- ③ トレーナーは客室備品のセッティング方法並びに清掃方法3部屋を新人スタッフに指導する。
- ④ 昼食（全員の自己紹介を兼ねる）
- ⑤ トレーナーが3部屋を新人スタッフ同行の下、清掃を行う。
- ⑥ コーヒー休憩（反省会を兼ねていた）
- ⑦ 新人スタッフはトレーナーの清掃用ワゴンの中から必要な備品を選び、客室を自分で1部屋のみ清掃を行う。その際もトレーナーが同行し、作業を評価していくつかの注意を促していた。
- ⑧ 客室清掃で使用される洗剤の説明とバスルームの洗い方
- ⑨ 火災報知器や緊急時における対処方法
- ⑩ 化学薬品や危険物の取り扱い（客室のバスルームの洗浄の仕方など効果的な薬品の使い方などを講義していた）
- ⑪ 火災時におけるゲストの誘導方法や非常設備の使用方法

⑫ 化学薬品のテスト（洗剤のアレルギーテスト）¹³⁶

上記のトレーニングにおいて客室清掃に使用する洗剤にいたるまで説明を行っている。また、清掃のトレーニングについてはトレーナーが新人スタッフに定期的に清掃方法を科学的に教示することにより、労働生産性を上げることにつながっていた。そして最終的には、マネージャーが知識等の理解度を図る実技試験を行い、試験に合格後にホテル現場で働けるシステムであった。このような試験を繰り返すことで、ホテルスタッフが常に緊張感を持って、清掃スキルを高めながら効率よく働く姿には感心させられた。非常に積極的におこなわれている人材育成の為の訓練であり、ホテル勤務に経験の無いものでもこのトレーニングを受けることによりホテル現場でハウスキーパーとして勤務できるシステムは、外国人労働者にとっても魅力ある教育プログラムであり、企業としてのひとつの魅力となっていた。

ホテル業界紙最大手オータパブリケーションズが、2009年にホテル企業59社を対象に人材研修への取り組みに関するインターネット調査を実施している。企業の61パーセントが短期の新人研修を実施しているが、その数年後の中間管理職研修の実施中は36パーセントと極端に低くなっている。アルバイトやパートに至っては25パーセントしか新人研修で実施されておらず、ほとんどの者が専門的な知識や技術なしに現場に入り素人レベルにて業務を行っている。このように日本のホテル業界では新人としての数週間においてのみ人材研修が実施されているが、その後は行っていないホテルが大多数である。人的資源は、ホテル業界にとって、商品そのものといえるにもかかわらず、研修の実施率をみる限り、その意義は認識されていないといえる。つまり、その商品を維持あるいは開発する

¹³⁶ 『Hilton Hotels and Suites Niagara Falls/Fallsvue HouseKeeping Department Health&Safety Training Manual』、Spring2012、参照。

ための商品開発や商品管理が積極的に行われていない。ホテルは、客層については常に高い目標設定するにもかかわらず、実際のところは、引き受け手であるホテルスタッフたちの多くがプロとしての研修を受けずに、現場のみの「学び」によりサービスを実施することが日常化していることが推測される。

次に予算面から、研修に対するホテルの費用について考察する。実態として、人材育成の為の研修費用としても十分な予算が組まれていない場合が多い。50 万円未満が 39 パーセント、0－100 万円未満が 53 パーセントと半数をこえている。産労研究所が示した全産業平均が社員一人当たり 4 万 354 円であったのだが、ホテル業界ではその 4 分の 1 程度しか研修費用が支出されていないことになる。金額にして 1 万円程度であり、他業種と比較して著しく低い数字である。¹³⁷

研修内容についても充実しておらず、研修の筆頭は衛生管理や英会話の一般常識的なものが多く、本来おこなわれなければならない接客サービス技術の改善や営業や経営に関わる数値データに関わるトレーニングがおこなわれていない。

図表 3－4 教育研修費用総額と従業員 1 人当たりの額(実績と予算)

区 分	合 計 (社)	教育研修費用総額(万円)			従業員1人当たりの額(円)			
		2018年度予算 平 均	2018年度実績 平 均	2019年度予算 平 均	2018年度予算 平 均	2018年度実績 平 均	2019年度予算 平 均	実績対予算の 倍率(倍)
調査計	145	7,115	6,221	7,086	40,297	34,607	39,841	1.15[1.22]
【2018年度調査】	109	7,703	6,733	8,017	45,917	38,752	47,138	1.22[1.22]
1,000人以上	74	12,357	10,800	12,341	37,257	31,770	36,730	1.16[1.21]
300～999人	43	2,161	1,921	2,087	41,744	37,116	40,791	1.10[1.25]
299人以下	28	870	724	874	46,107	38,250	46,607	1.22[1.19]
製造業	59	8,537	7,360	8,336	35,661	29,576	34,881	1.18[1.19]
非製造業	86	6,140	5,440	6,228	43,477	38,058	43,244	1.14[1.23]
【研修施設の保有状況】								
研修施設あり	73	9,734	8,512	9,635	43,397	38,233	43,507	1.14[1.13]
研修施設なし	72	4,460	3,899	4,502	37,153	30,931	36,125	1.17[1.27]

出所：産学総合研究所 2019 年教育研修費の実態

¹³⁷ 週刊ホテルレストラン編集部（2011）「ホテルの研修最前線」『週刊ホテルレストラン』46（34）15～31 頁、参照。

https://www.esanro.net/research/research_jinji/kyoiku/kyoikukenshu/pr_1910.html より抜粋：最終閲覧日 2020 年 12 月 16 日。

産労総合研究所の調査によれば上記の図表 3-4 が示すように、一般企業の一人あたりの教育研修費用（2018 年度）は、34,607 円であり、4 割強の企業でキャリア開発研修が実施されている。ホテル業界における研修費用と比べると、いかにホテル業界の研修への取り組みが消極的であるかが理解される。

日本のホテルの多くが、一流のサービスによる顧客満足を目指しているが、その多くは抽象的意味合いが強く、実際の達成目標となっていない。今回の調査結果で、ほとんどのホテルに専任の人材育成研修スタッフがいないことがわかった。研修ニーズを分析するにあたり、54 パーセントが幹部や総支配人指示のもとでおこなわれており、危機的状況にあると言ってよい。

このような研修実施環境の下では、プロフェッショナルなホテルスタッフはこの国では永久的に養成されないと推測される。このように多くのホテルが、人材は経営運営上において重要な要素ということを知りながら、実態として人材育成への配慮や方法がとられていないのがこの業界の実情であり、課題である。

筆者は、立教大学観光学部名誉教授の岡本伸之氏に、ホテルの人材育成について平成 25 年 12 月 3 日にインタビューを行う機会を得た。

インタビューの中で、岡本氏は次のように述べている。「この国は戦後、右肩上がりの経済の中で箱物施設いわゆるホテルの施設だけをつくることに専念してきた。ホテルスタッフの持つホスピタリティ精神やサービスの技能は評価されにくい社会環境であった。ホテル業イコール豪華な施設を提供すれば多くのお客様に満足を与えられるとする考えがまかり通ってきた。従って、人材育成への考え方は、ホテル業界において希薄であり、形式的なものでしかなかった。しかし、単に高級な施設、食材そして華やかな宴会を求める時代は終わり、ホテルの価値

はそこで働く人の価値へと変化した。人そのものが商品の時代となった。有能なホテルスタッフの人材育成を行わないホテル企業に未来はない。」。¹³⁸

毎年、日本では多くのホテルが開業しており、どのホテル施設も高級化を目指しており、特にシティホテルに分類されるものは施設の高級化への競争が激化している。その一方でどのホテルのスタッフも離職率が高く、積極的な研修を含んだ人的な管理がおこなわれていない。

また、人材育成総合支援企業であるトーマツイノベーション株式会社人材戦略コンサルティング第一事業部のユニットリーダー浅井朋史氏は次のように述べている。

「すべての経営課題を解決する施策はほとんどありません。但し、唯一あるとすればそれは人材育成だと考え、我々は企業として支援を続けており、各個人が能力や知識を身につけることができれば、業績にも反映されます。多くの飲食店での成功は、その店の店長の基礎スキル（論理的思考、コミュニケーション力、課題解決力など）が高いことが特徴でありその資質や能力を伸ばす教育プログラムが必要です。」¹³⁹

グローバル化の進むホテル業界において人材育成は最重要視される課題であり体系だった企業内教育訓練のプログラムすなわち人材トレーニングの場が求められている。

第5節 ホテルスタッフの国の取り組みと資格化の動き

¹³⁸ 平成25年12月3日に立教大学観光学部名誉教授岡本伸之氏にインタビューを行った。（立教大学にて）

¹³⁹ 前掲（135）52頁抜粋。

この節においては、ホテルスタッフ技能育成に関する行政の取り組み姿勢と資格化の動き、そしてそれを活用した人材育成システムについて考察したい。

観光産業が将来の基幹産業となりうる成長産業分野として期待されつつある現在において、国はホテルスタッフ技能の育成に関し積極的な取り組みを開始している。

(1) ホテルスタッフに関する公的資格制度導入の背景

ホテルスタッフに関わる代表的な国家検定資格としては、ホテルの料飲スタッフを対象としたホテル・レストランサービス技能士（HRS 資格と一般に呼称されている）が既に存在する。これは厚生労働省管轄の国家検定資格制度として 2006 年から開始され、多くのホテルスタッフが受験している。HRS はホテルスタッフたちの料飲に関するサービス能力を評価し、1 級から 3 級の 3 つのクラスに格付けするものである。

しかしながらこの資格はホテル企業のレストラン宴会部門に勤務する料飲サービスを担当するホテルスタッフのみを対象としたものであり、ホテルのフロント部門や企画部、営業部そしてホテル支配人などのマネジメントレベルの従業員を対象とした資格制度ではない。

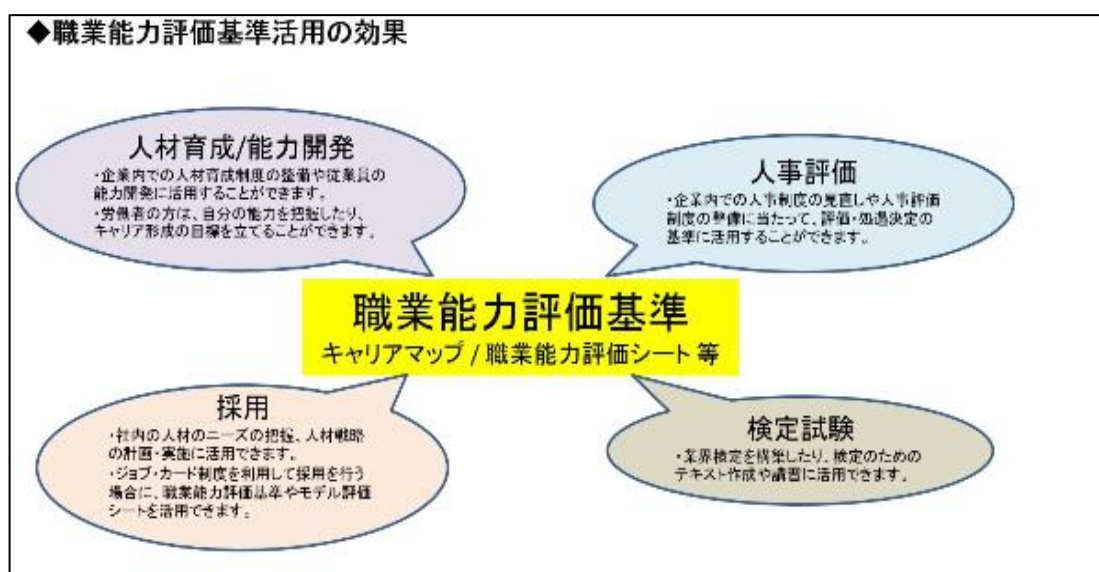
近年のグローバル化の中でホテルスタッフにも企業全体の様々の職能と職制を統括するためのマネジメント能力が求められるようになり、行政が中心となり幾つかの資格制度を制定する試みが行われるようになってきた。この節では、厚生労働省の「職業能力評価基準」を資料として用いて、その取り組みについて検討したい。図 3-5 はその取り組みをイメージ化したものである。

現在、ホテル企業を取り巻く環境は大きく変化しており、このような変化の下において企業としての競争力を高めていくためには、今まで以上にホテルスタッフの業務上の能力を伸ばすことが必要であり、企業における人材育成の体系的な

方法の導入が求められている。その意味で、厚生労働省が整備した「職業能力評価基準」は、人材育成の体系的なシステムを構築する上で、ホテル産業だけでなく産業全般を視野に入れた指針として評価される。

「職業能力評価基準を柱とした人材育成システム」は下記の要素から構成されている。つまり、業界内でのキャリア形成の見取り図となる「キャリアマップ」、業種別、職種・職務別に整理された「職業能力評価基準」、現在の能力レベルを把握・評価するための「職業能力評価シート」の3つの要素である。3つの要素の核として位置づけられる職業能力評価基準は、仕事をこなすために必要な知識と技術・技能に加えて成果につながる職務遂行能力を、業種別、職種・職務別に整理したものである。

図表 3-5 職業能力評価基準活用の全体像



kaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html より抜粋/最終閲覧日：2019

年10月28日。

職業能力評価基準は、2002年から厚生労働省によって業種ごとに整備され、現在では建設業関係、製造業関係、運輸業関係、卸売・小売業関係、金融・保険業

関係、サービス業関係、その他 7 業種の 56 の職種において完成されており、職業能力評価制度の中心をなす公的な職業能力の評価基準とされている。

図表 3-6 にも見るように多種多様な職業業種で策定されているが、どの業種においても現場主義的な指導が幅を利かしていることが知られており、その意味で職業能力評価基準の役割は大きい。

図表 3-6 職業能力評価基準の策定業種一覧

職業能力評価基準の策定業種一覧				
1. 建設業関係	型枠工事	鉄筋工事	防水工事	左官工事
	造園工事	総合工事	電気通信工事	
2. 製造業関係	電気機械器具製造	プラスチック製造	フルードパワー業	ファインセラミック製品製造業
	自動車製造業	光学機器製造業	パン製造業	鍛造業
	軽金属製品製造	鍛造業	金属プレス加工業	石油精製業
	ねじ製造業			
3. 運輸業関係	ロジスティックス分野	マテリアル・ハンドリング分野		
4. 卸売・小売業関係	スーパーマーケット業	卸売業	DIY業	コンビニエンスストア業
	専門店業	百貨店業		
5. 金融・保険業関係	クレジットカード業	信用金庫業		
6. サービス業関係	ホテル業	旅館業	外食産業	広告業
	ボウリング業	写真館業	産業廃棄物処理業	ビルメンテナンス業
	フィットネス産業	クリーニング業	在宅介護業	添乗サービス業
	施設介護業			
7. その他	印刷業	アパレル業	エンジニアリング業	自動販売機製造・管理業
	屋外広告業	ディスプレイ業	警備業	イベント産業
	プラントメンテナンス業	ウェブ・コンテンツ業		

出所：厚生労働省・職業能力策定業種

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_04653.html より抜粋：最終閲覧日 2019 年 10 月 28 日。

次に、ホテル産業に焦点を合わせ、厚生労働省が推奨する「職業能力評価基準 ホテル業編」を概観することで、ホテル企業の人的資源管理に対する活用の仕方について検討してみたい。「職業能力評価基準 ホテル業編」（図表 3-10、3-11）を核とした人材育成システムは、既に述べたように、「職業能力評価基準」（図表 3-8）、「キャリアマップ」「職業能力評価シート」（図表 3-8）という 3 つの要素から構成されている。以下、上記この順序に従って説明していきたい。

(2)「職業能力評価基準ホテル業編」を柱とした人材育成システム

①職業能力評価基準

今までホテル業においては、職業能力を客観的に評価する基準は存在しなかったが、「職業能力評価基準 ホテル業編」によって、その基準が示されたことは特記すべきことである。他の業種とともにホテル業においても、この職業能力評価基準により業務を客観的かつ科学的に分析・評価することができるようになり、仕事の効率化を期待できるようになったとともに、成果や行動例を示せるようになった。これは、基本的には、特定の業種分野（ここではホテル産業）で必要とされる仕事の内容を細分化し、成果につながる行動例と必要な知識を整理・体系化したものである。つまり、職業能力評価基準では、仕事の内容を「職種」、「職務」、「能力ユニット」、「能力細目」という単位で細分化している。そのうえで、成果につながる行動例を「職務遂行のための基準」、仕事をこなすために前提として求められる知識を「必要な知識」として整理・体系化している。図表 3-7 はその考え方を示したものである。

図表 3-7 で示したように、ユニットごとに「能力細目」「職務遂行のための基準」「必要な知識」が設定されている。具体的には、仕事の内容を「職種」→「職務」→「能力ユニット」→「能力細目」という単位で細分化し、成果につながる行動例を「職務遂行のための基準」、仕事をこなすために前提として求められる知識を「必要な知識」として整理・体系化している。

そしてまた、職業能力評価基準では、能力ユニットごとの「能力細目」「職務遂行のための基準」「必要な知識」の設定にあたり、それぞれ企業において期待される責任・役割の範囲と難易度により、一般のスタッフから部門長相当のシニアマネージャーまでの4つの能力レベルが設定されている。この区分目安により具体的に企業において人材育成のために求められる指針が明確化され、企業現場の個々人の能力のレベルアップへの指針が与えられている。

ホテル業における職業能力評価基準では、図表 3-8 に示すように詳細な能力ユニットが設定されている。日本のホテル業では現場主義的なスタッフ指導が一般的に行われがちであり、欧米のホテルにおけるように、労働に関するマニュアル化や機能的な行動指針が示されていない場合が多い。スタッフ一人一人の業務能力を評価する制度がこれまで無く、ホテル現場が、サービスという無形の商品の生産に関わる職場であるために、抽象的な評価を行う傾向が強かった。

図表 3-7 職業能力評価基準の構成




出所：厚生労働省・職業能力評価基準活用。

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/021> より抜粋：最終閲覧日

2019 年 10 月 28 日。

従ってサービスという「労働」の価値を客観的に判断し評価することは行われていなかった中で、このような労働への評価が国の取り組みとして開始されるに至ったのである。

図表 3-8 職業能力評価基準（ホテル業）におけるレベル区分

 レベルアップ	レベル 4 統括責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な基準や制度の改正等、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。 ・顧客の意見やニーズを企業の政策に反映させ、事業展開や経営方針の企画・立案・決定に参画するために必要な能力水準。 ・安全・安心を常に顧客に提供できるようリスク管理を行い、必要時の対応等、統括責任者の立場として業務を遂行するために必要な能力水準。
	レベル 3 担当責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・担当責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行うことにより、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。 ・顧客の意見やニーズ等の情報を担当店舗等から収集し、店舗運営や商品購買等、担当部門の責任者の立場として業務を遂行するために必要な能力水準。 ・安全・安心を常に顧客に提供できるようリスク管理を行い、必要時の対応等、担当責任者の立場で業務を遂行するために必要な能力水準。 ・担当地域の店舗運営や担当分野の商品購買等、担当部門における運営業務を遂行するために必要な能力水準。 ・自店舗の管理運営業務を遂行するために必要な能力水準。
	レベル 2 販売部門責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・担当売場の中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。 ・自己の担当売場において顧客の意見を吸い上げ、ニーズを発見・整理し、売場環境の改善等を申する等、積極的な業務を遂行するために必要な能力水準。 ・自己の担当売場を中心に、安全・安心を顧客に提供できるように配慮しながら業務を遂行するために必要な能力水準。
	レベル 1 販売担当者	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。 ・自己の担当売場において、顧客の意見等からニーズを発見し、通常の業務に反映できる能力水準。 ・自己の担当売場において、安全・安心を顧客に提供することを通常業務で配慮できる能力水準。

出所：厚生労働省・職業能力評価基準活用

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/021> より抜粋：最終閲覧日

2019 年 10 月 28 日。

②キャリアマップ

ホテルスタッフが勤務する上で、見失いがちなものが自己のキャリアプランである。体力的にも精神的にも厳しい労働環境の下で、サービススタッフとしての自己のキャリアを考え自己研鑽に努めることは必ずしも容易なことではない。そのような環境においてホテルスタッフのためのキャリアマップが示されたことは評価されるべきであり、これによって多くのホテルスタッフたちは、プロフェッショナルのサービス人材としての自らの未来像を展望することができるようになったといえる。

キャリアマップとは、図表 3-8 で示されるように、上記の職業能力評価基準で設定されているレベル 1 からレベル 4 を軸に、ホテル業界でのキャリアパスを示したものである。

図表 3-9 ホテル業における職業能力評価基準の全体像

職種	職務	選択能力ユニット	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4
			スタッフ	シニアスタッフ	スペシャリスト	マネージャー	マネージャー
宿泊	ロビーサービス	お荷物の預かり(クローク)					
		お客様の送迎(ドア)					
		お客様のご案内(ベル)					
		ベルのマネジメント(ベルキャプテン)					
		ロビー周辺のマネジメント(アシスタントマネージャー)					
	コンシェルジュ	お客様の要望への総合的な対応(コンシェルジュ)					
	フロントオフィス	電話によるご案内と対応(電話オペレーター)					
		お客様からの問合せへの対応(インフォメーション)					
		宿泊の登録(レセプション)					
		フロントマネジメント(アシスタントフロントマネージャー)					
		夜間フロントマネジメント(ナイトマネージャー)					

出所：厚生労働省・職業能力評価基準活用

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html より抜粋：最終閲覧日 2019 年 10 月 29 日。

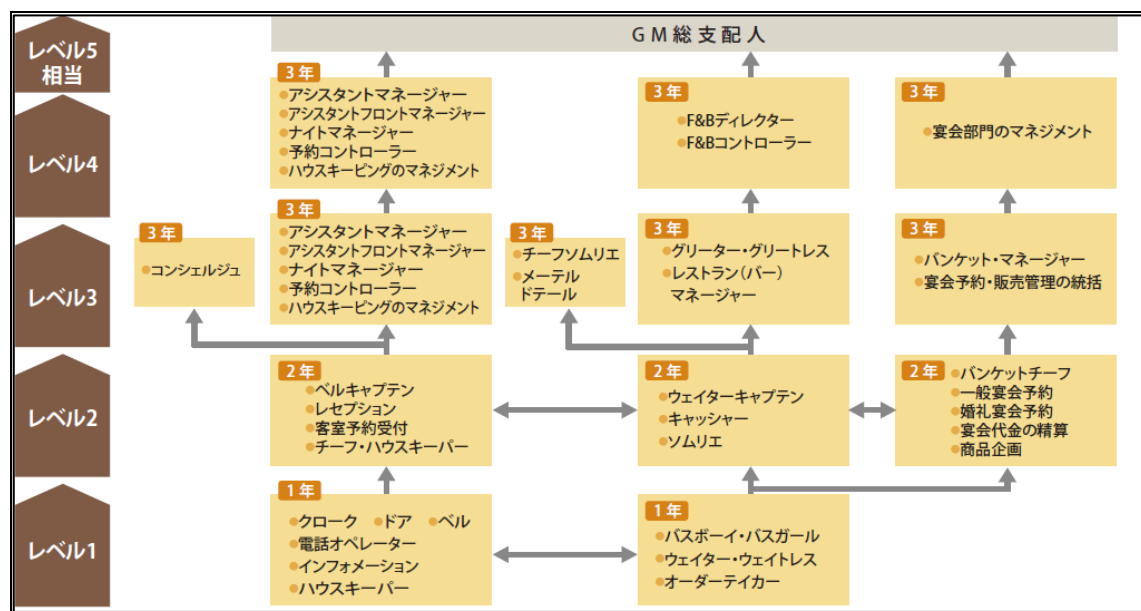
特徴としては、キャリアの道筋と、各業務レベルの習熟の目安となる標準年数が示されていることが挙げられる。これによりホテルスタッフは、自らのホテル業界でのキャリア形成をデザインでき、将来のキャリアアップに向けたモチベーションが与えられる。将来のキャリアに関する目標意識を高め、その実現に向けた行動、また組織内で個々人にとってのロールモデルと目される上位者との間のコミュニケーションが組織内で活発化されることにつながり、効率的かつ効果的な技術・技能の習得を促進することが期待される。

キャリアマップにおいて目指されている人材育成は、人材育成の目的に従って、多職能人材育成型と専門人材育成型の2つのタイプに分類される。つまり将来のマネジメントのできる支配人・総支配人といった管理職や経営者の育成を目指すプログラム（総合型）と、料飲関係の現場のオペレーターとして業務を行う

専門職であるウェ이터等を目指すプログラム（専門職型）とに分類される（図表 3-10、3-11、参照）。

図表 3-10 専門人材育成型キャリアマップ

①総合型（マネジメント型）



出所：厚生労働省・職業能力評価基準活用

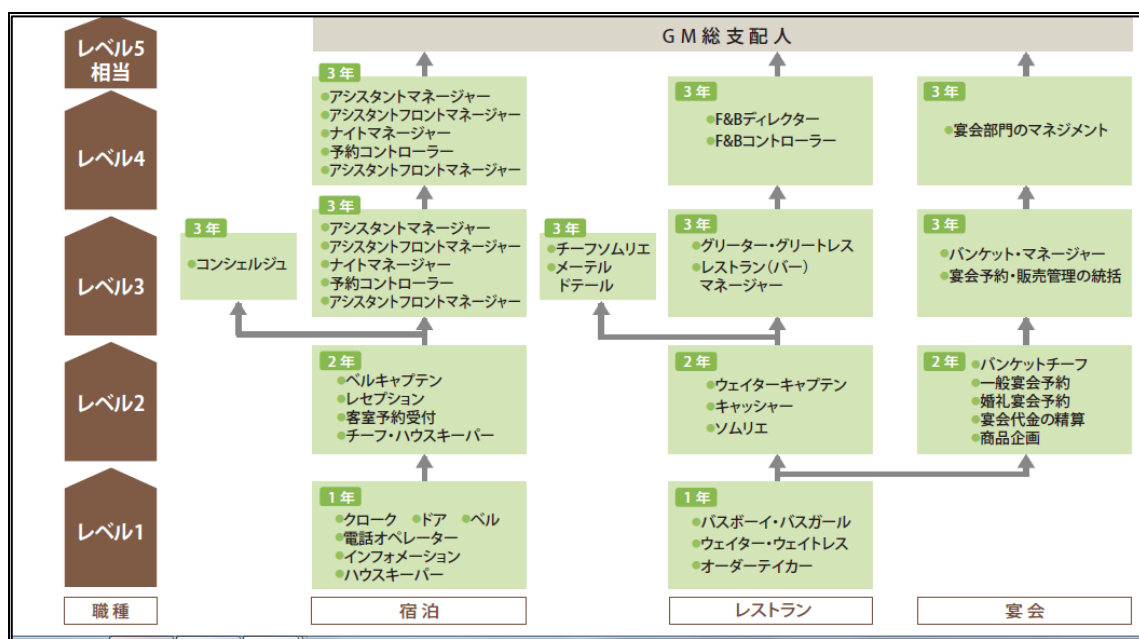
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html より抜粋： 最終閲覧日 2019 年 10 月 29 日。

例として、一人のスタッフが専門職としての仕事を希望すれば、その社員は自分の希望する分野で業務における自分の資質や能力を伸ばすことができ、その本人の業務に対するモチベーションも高まり、生産効率や商品の質の向上も期待される。また、自発的に希望する業務を行うことで、企業への帰属意識も強まり離職率の低下にもつながる。その一方で、管理職や総支配人を目指す人材は、多くの現場を経験することにより、経験とその分野での更なる知識や技術を習得する

ことにより将来のマネジメント分野のホテルスタッフとしての能力を身につけることができる。

図表 3-11 専門人材育成型キャリアマップ

②専門職型（オペレーター型）



出所：厚生労働省・職業能力評価基準活用

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html より抜粋： 最終閲覧日 2019 年 10 月 29 日。

ホテル業の人材育成は現場主義的であり、個人がキャリアを磨くことは現場任せになっているのが現状である。そのような状況の下、このようなキャリア形成過程を踏まえたキャリアマップが設定されたことには人材育成への効果を大いに期待させるものがあると考ええる。

③職業能力評価シート

職業能力評価シートは、個々人の能力を客観的に測るためのツールである。個人の業務に対する能力はどの程度のものなのか。そしてより高いレベルの業務を遂行できるようになるためにはどのような能力を身につける必要があるかなど、その人材の能力を具体的かつ客観的に把握するためのツールである。これにより個々の能力が客観的に測られることにより、個々のスタッフにおいて不足している能力、潜在するが顕在化していない能力、他人よりも優れており更なる伸張が期待される能力等が明らかになり、個々人のキャリア形成をデザインする上での示唆が与えられる。ホテル業のための職業能力評価シートでは、職業能力評価基準において宿泊部料飲部、宴会部の3つに分類され、それぞれの担当職種の業務レベルが示されている。

図表 3-12 職務遂行のための基準（共通能力ユニット）

1. 職務遂行のための基準（共通能力ユニット）							
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準		自己評価	上司評価	上司点数	コメント
企業ビジョンに基づく業務の推進	①企業ビジョンに沿った組織目標の設定	1	経営環境、自社・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、具体化された目標の下で、企業ビジョン、部門戦略からブレイクダウンした具体的な組織目標を設定し、部下に提示している。また、制約条件を勘案しながら実行計画を策定している。更に、業務等の実施にあたっては、予め見積もった発生リスクの軽減のための危機管理策を講じている。				
	②プロセス管理	2	目標、計画の進捗状況を常時把握し、必要に応じて修正を行うとともに、部下の業務遂行をサポートし、組織目標の達成に向けて、最後まで諦めることなく最善を尽くしている。				
	③成果の検証	3	業務やプロジェクトの成果について評価・検証を実施し、次期の対策を立案するとともに、部門長や経営トップに対して担当組織の業務成果をポイントを絞って説明している。				
ホスピタリティの実践	①ホスピタリティの理解の徹底	4	ホスピタリティを伴った対応が出来るよう、部下のコンディションに気を配り、必要なサポートを行うとともに、日頃から他社や他業種のサービスを研究し、部下と共有している。				
	②お客様心理の理解	5	お客様一人ひとりのホテルの利用目的や要望、お好みが異なることを部下に伝え、その場に応じたサービスを自らが手本となって提供するとともに、必要な指導やサポートを行っている。				
	③ホスピタリティが伴った接客の指導	6	部下の笑顔、言葉遣い、身だしなみ、態度、対応の姿勢に常に気を配りながら指導を行ない、必要に応じて対応の見本を見せるなど、お客様の満足度を維持するよう対応をしている。				
チームワークとコミュニケーション	①成果を最大化するためのチームワーク構築と維持	7	チーム内の情報共有や意見交換の場を定期的に設定する等の工夫を行い、部下の考え・提案を積極的に引き出し、業務の改善につなげている。				
	②他部門や取引先との関係構築	8	全社最適の立場から、他部門長や取引先、関係業界、各種団体等のキーパーソンと関係構築をしており、円滑な業務遂行、トラブルの未然防止を図っている。				

出所：厚生労働省職業 ホテル業の職業能力評価シート

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000094013.html> より抜

粋：最終閲覧日 2019 年 10 月 29 日。

職業能力シートを使用して人材を評価することの直接的な目的は以下の２点である。一つは、その人材の業務に関する能力レベル判定に活用することである。従業員の職業能力の水準を判断でき、各個人に対する効果的かつ効率的な人材育成の指針がこれにより与えられる。いまひとつは、自己啓発を促すツールとして活用することである。職業能力評価シートを個々のホテルスタッフが定期的にチェックすることにより、現時点でどのような能力・知識が不足しているかについて自己認識を基にして、自己啓発の取り組み目標を具体的に設定することに役立てることができる。

ホテルスタッフに必要な専門的知識や技術を備えた人材となるために、定期的に自らのサービス技術の点検・改善することが求められるのである。

第2部 ホテルスタッフのための教育訓練への取り組み

第4章 教育機関における人材育成トレーニングのカリキュラムについて

本章では、日本におけるホテルスタッフ人材育成の教育機関として中心的な役割を果たしているホテル専門学校の授業カリキュラムの内容並びに特徴について検討し、そこに認識されるべき課題を明らかにするとともに課題への取り組みの在るべき姿について考察する。ホテル産業における教育訓練を論じる上で、企業外の専門学校と海外のホテルスクール（第5章）という教育機関にも言及するのは、ホテル企業内で教育訓練を行うためには、その前提となる基礎的な知識や能力の養成あるいは、より高度の知識や能力の養成を提供することによって、それを補完する企業外の教育機関との連携が不可欠であり、今後ますますその重要性が増すと考えるからである。

ホテル企業内における教育訓練を補完する存在として教育機関が最低限提供すべきことは、日本のホテル企業による企業内人材育成のベストプラクティスの内容を見るとともに、そこにおいて提供されていないことを確認することから、検討を開始することができると考える。したがって、教育機関による取り組みを検討する前に、まず日本のホテル企業による企業内人材育成のベストプラクティスとして、帝国ホテルにおけるそれを見ておきたい。

第1節 日本のホテル企業における企業内人材育成のベストプラクティス

この節では日本のホテル業の人材育成の事例として、帝国ホテルの研修制度について述べていきたい。帝国ホテルは1890年に開業された日本を代表するホテルである。財界人を中心として利用されるホテルであり、その格式の高いホテル

サービスは他ホテルの模範となっている。日本のホテル産業における教育訓練をSHRMの観点から構想する上でベンチマークすべきベストプラクティスとして、ここで検討しておきたい。

帝国ホテルの人材育成の特徴は、人材育成室という専門の部署を設置し、体系的な人材育成を行っていることにある。役職等級別そして職務別にどこのセッションにおいても積極的に研修を定期的実施している。¹⁴⁰

具体的には、コンプライアンス研修やおもてなしの心・接客マナーなどホテルスタッフにとって必要な基礎である基本研修を柱とし、マネジメント層育成のための企業人材育成、そして職種別実務能力の育成を中心とした現場で使えるスキルを成長させるためのホテルスタッフ育成研修の2つを行っている。その他に、資格取得奨励制度や海外留学奨励などの個人のキャリアサポートを行う自己啓発援助を行っている。

基本研修は、帝国ホテルの企業理念や歴史そして人権問題などホテルスタッフそして社会人として欠かせない常識などを教えている。その上に、マネジメント層を目指す者に対しての企業人材育成研修そして現場で働くスタッフのためのホテルスタッフ育成研修を位置づけている。

採用直後の教育訓練の特徴として、ホテルスタッフのキャリアプラン助成のための2つのコースを設け、それぞれの目的に応じた学歴別のコースを用意している。一つは大卒を中心とした総合コースで、将来のマネジメント層の人材となるためのコースである。総合コースについて以下のように記載されている。

「ひとつの部門で知識や技能を身につけると同時に、将来的に企業経営に携わる人材として、幅広い知識を得て、視野を広げるため、経験や能力に応じて、社

¹⁴⁰ 帝国ホテル人材育成
<https://www.imperialhotel.co.jp/j/recruit/employment/training.html> 最終閲覧日：2021年6月5日。

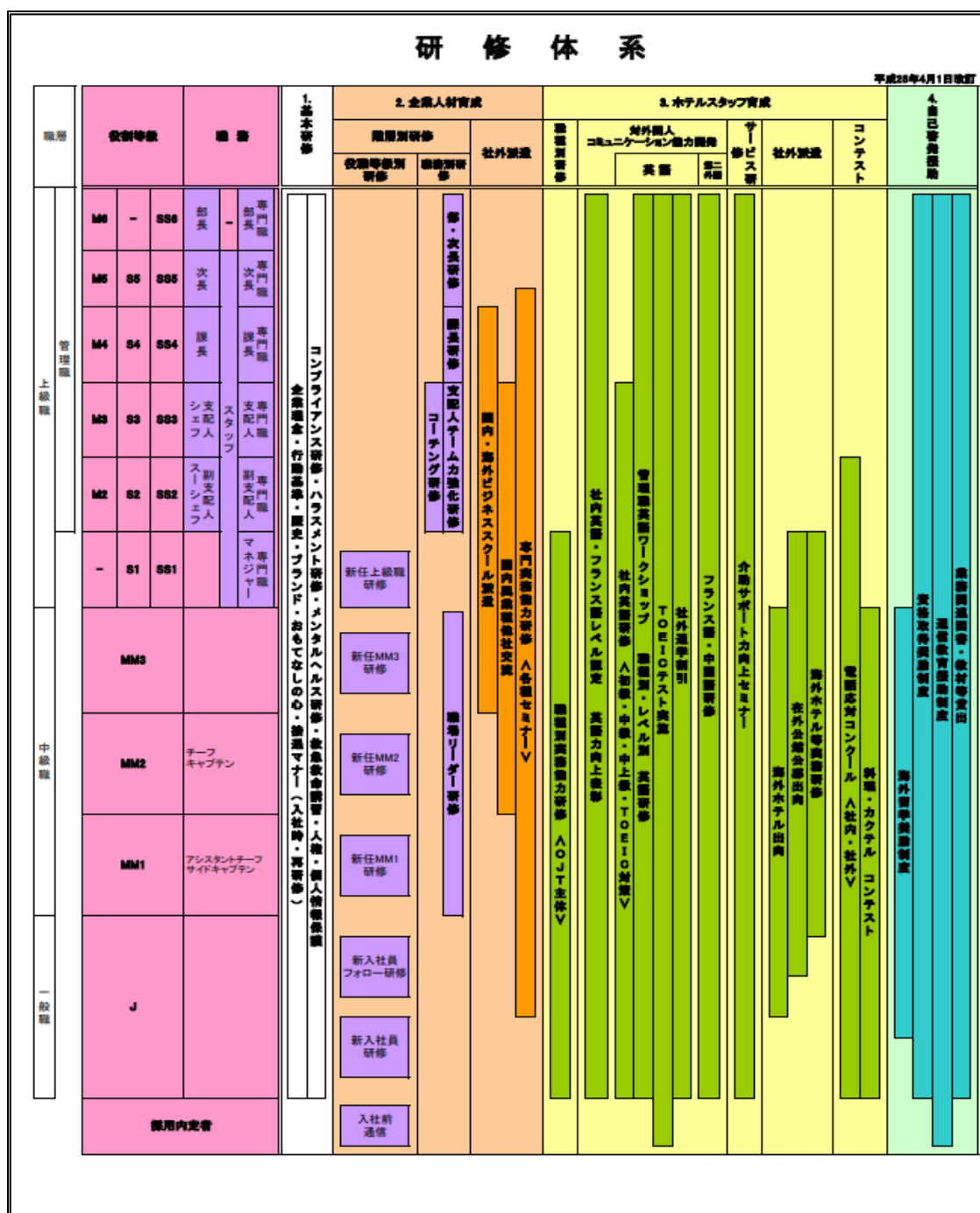
内外における能力開発のチャンスがあります。またジョブ・ローテーションも行っています。2つめは、高等専門学校卒業者や専門学校卒業者を中心とした専門コースである。職種別の教育を通じて、専門的な知識や技能を身につけます。またプロフェッショナルとしての経験や能力に応じて、社内外における能力開発のチャンスがあります。」¹⁴¹ このように専門学生の卒業生たちは、主にホテル現場での業務が中心となっている。

筆者の教えるホテル専門学校の卒業者も勤務するホテルであるが、上記のコースを入社時に分けられることで、プロのサービスマンとして現場でのサービス技術の獲得に集中でき、効果的な対人サービスが行われている。高卒や専門学校卒業者のホテルスタッフを中心にホテルの現場を運営し、語学やサービス技術向上のためのOJTを中心とした人材育成の試みが行われている。現場でのサービス技術の審査は頻繁に行われ、ハウスキーピングにおけるベッドメイクなどシーツ張りの審査やフロントのベル業務などのアテンダの審査、語学審査などのアップデートの試験が行われている。語学ではTOEICの点数がフロントスタッフになるためには600点以上そしてレストランスタッフは450点以上の取得が求められている。そのため常に研修という企業内教育訓練が行われており、ホテルスタッフたちは日本のホテル業界を代表するホテルであるという高い職業意識と高品質なホテルサービス技術の維持がなされている¹⁴²。

¹⁴¹ 同上。

¹⁴² 帝国ホテルに就職した中村国際ホテル専門学校の卒業生に対する筆者の聞き取りに基づく。

図表 4-1 帝国ホテル研修体系の概要



出所 帝国ホテルホームページ「研修制度 採用を知る」

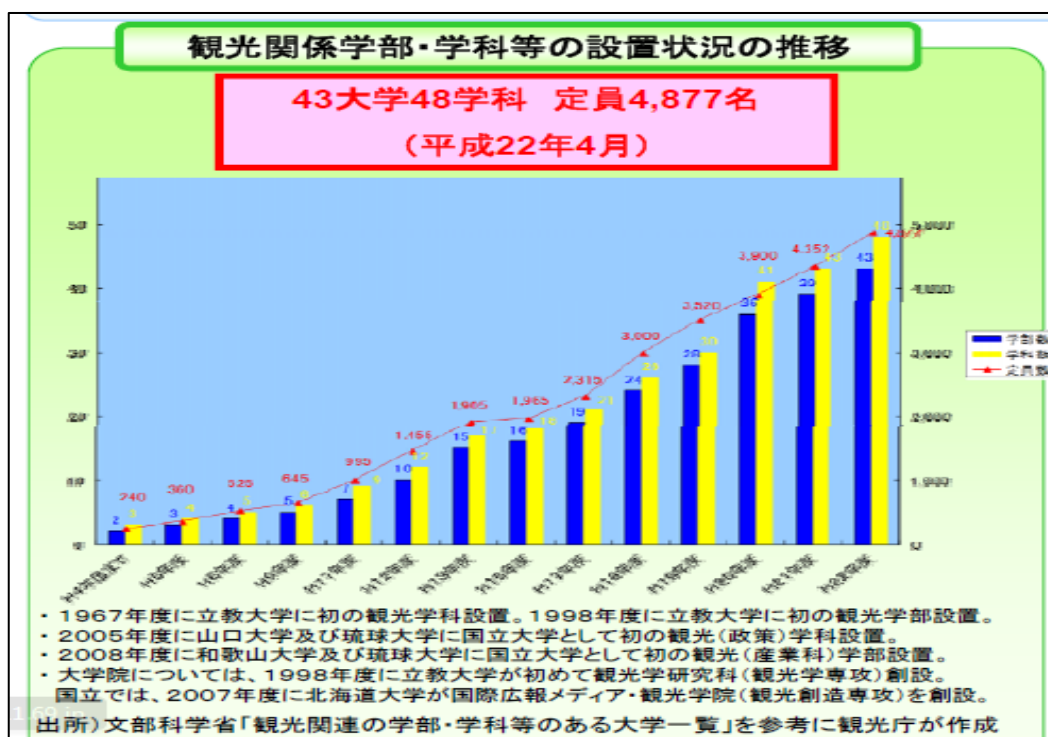
(imperialhotel.co.jp)より抜粋 最終閲覧日：2021年6月5日。

第2節 ホテル業界におけるホテル専門学校卒業生の重要性

全国で観光系の教育機関として専門学校は73校、大学は134校存在している。¹⁴³ 一般的にはホテルは高級な宿泊施設という印象をもたれており、従ってホテル専門学校の教育内容に対する社会の理解は、接客のための技術を教える学校という程度にとどまっている。しかしながら、少なくともホテル専門学校が教育内容として目指しているものにはそれを超えるものがあるといえる。

図表4-2は近年の観光系大学の推移である。専門学校や大学が積極的に観光系の学部・学科の設置をおこなっている。

図表4-2 観光関係学部・学科等の設置状況の推移



(出所) 観光庁：<https://www.mlit.go.jp/common/000119660.pdf>

¹⁴³) ナレッジステーション

<https://www.gakkou.net/daigaku/src/?gkm=02001&srcmode=gkm>

最終閲覧日：2019年1月9日。

観光系人材育成のための産学関連関係政策より抜粋：最終閲覧日：

2021 年 6 月 15 日。

本来、日本の学校制度の中で専門学校が正式にスタートしたのはそう古いことではなく、1975 年の通常国会で「専修学校法」が成立したことが始まりとされている。それ以前の専門学校は法的裏付けのある制度ではなく各種学校として経営されていた。

専修学校法に定められる学校には、高等学校卒業以上の者を対象とする専修課程の専門学校のほかに、中学卒業者を対象とする高等専修学校、学歴を問わない一般課程の専修学校があるが、全専修学校の 8 割以上が高等学校卒業以上の者を対象とする専門学校となっている。¹⁴⁴

学校教育法が定める正規の学校であり、「職業若しくは実際生活に必要な能力を育成し、または教養の向上を図ることを目的として組織的な教育を行う」教育施設と専修学校とは規定されている。学校教育法第 124 条では以下のように記されている。

「1 条に掲げるもの以外の教育施設で、職業若しくは実際生活に必要な能力を育成し、または教養の向上を図ることを目的として次の各号に該当する組織的な教育を行うものは専修学校とする。1. 修業年限が 1 年以上であること。2. 授業時間数が文部科学大臣の定める授業時間数以上であること 3. 教育を受ける者が常時 40 人以上であること。」¹⁴⁵ 文部科学省の示す平成 28 年度専修学校最新データによると、大学数 779 校、在学者数 2,860,210 人であるのに対し、専修

¹⁴⁴ 文部科学省『専修学校・各種学校教育の振興』2019 年度
http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/senshuu/main11_a1.htm
最終閲覧日：2019 年 1 月 9 日。

¹⁴⁵ 文部科学省『文部科学省統計要覧』2016 年度
http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/002/002b/1356065.htm
最終閲覧日：2019 年 1 月 18 日。

学校数 3,201 校、在学者数 656,106 人である。その中で、ホテルスタッフやブライダルスタッフ育成のための専門学校は 165 校である。一般に高卒者を対象とした職業紹介と職業トレーニングを実施している。全体の約 5 % しか占めておらず、他の工業、医療、介護などの分野の専門学校と比較すると未成熟なマーケットである。

ホテル現場においては、新人社員を対象にサービス・ノウハウを教える余裕は、コスト、時間、要員の観点からみて、無いのが実情である。従って、効果的な人材育成が行われにくいホテル業界で、プロフェッショナルなホテルスタッフ育成はホテル専門学校での教育に期待が寄せられている。ホテルは離職者を減らすために、入社前にホテル現場での実習経験を一応済ませており、その意味で即戦力となりうるホテル専門学校生を対象に、積極的に人材採用を行い雇用に結びつけている。このような状況の下で、「真のプロフェッショナル人材育成教育」がホテル専門学校においてなされているか否かが、厳しく問われている。

日本国内のホテル業界において、ヒルトンホテルズ（米国）、ハイアットホテルズ（米国）、インターコンチネンタルホテルズ（英国）、シャングリラホテルズ（中国）、フォーシーズンホテルズ（カナダ）などの著名な外国資本のホテル企業が、買収や開発等の投資を積極的に進めているが、その多くにおいて総支配人と呼ばれる最高運営責任者たちは、米国を中心にフランス、イギリス、ドイツ、スイスなどの海外の有名ホテルスクール出身者によって占められている。

彼らの多くは、ホテル業を「経営」と捉え、合理的かつ科学的に経営を行うことを常としている。海外のホテルスクールはホテル経営を学習の主軸に捉えているが、日本のホテル専門学校はホテルサービスの方法を学ぶことを最重要事項と捉えている。従って多くのホテル専門学校生がホテルのオペレーション業務専用スタッフとしてホテル企業に採用されているのが実情である。

第3節 ホテル業界に求められる人材像の変化

国際的ホテルで勤務できる日本人総支配人は少なく、未だに世界のホテル業界を舞台に活躍できる経営的センスを持った人材が多く育っていないのが現状である。日本人の総支配人は経験を重視する者が多く、一方で外国人の総支配人はデータと理論を重視する者が多いと一般的にいわれ、運営経営の面でも大きな違いが生じている。日本人の経営者層が、自らの仕事に対して経験に基づいて事例を判断するのに対して、外国人の経営者層は、事例を管理しその情報を科学する経営手法を駆使している。日本においてもホテル経営を科学することが求められているといえる。

本来、日本人はホスピタリティ産業において、やさしさや気配りをおもてなしと呼び、観光産業の発展に寄与してきた。このホテル業界で必要とされる「おもてなし」も、経験から得られた抽象的概念である。言葉を使わずして互いが感じることのできる、日本人特有の仕事への連帯感や共有の気持に基づいている。現場で行われるOJT中心の研修でも、上司のことを素直に受け入れることのできる人材が評価されている。そのような環境の中で、ホテル業という職種が経験至上主義に幅を利かす分野となってしまった感がある。この点について日本におけるホテル経営学の先駆者である作古貞義は次のように人的資源管理の重要性を強調している。

「経済が右肩上がりの場合は、経験主義でも成長を遂げることが可能であったが、現在のようにグローバル化したマーケットでは、曖昧なサービス手法やデータ化されていないホスピタリティ産業でのマーケット情報は経営の面でも効率的ではなく、国際社会では危うささえ感じる。理論づけられた数字や資料をベースに、ホテル業は科学的に見直す必要性が求められる。人的資源管理の面からもマ

ーケティングや人的育成を行いホテル業における課題を解決していくことが必要である。」¹⁴⁶

また、鈴木好和は人的資源管理それ自体の戦略的意義を次のように述べている。

「人的資源管理は、すべての企業の競争優位に影響を及ぼすものである。なぜなら、従業員のスキルと動機づけ及び雇用と訓練のコストを決定する役割をそれが担っているからである。いくつかの産業では、人的資源管理は競争優位のカギとなっている。」¹⁴⁷

ホテル企業において HRM へのアプローチや実践はホテルスタッフ育成の為に不可欠な項目であり、ホテル人材育成のための基盤となるものである。その基盤を持ったホテル人材育成のための教育プログラムの提供を多くのホテル企業はホテル専門学校に期待している。

本来、日本のホテル専門学校教育は昭和 15 年開催予定であった東京オリンピック開催に向けて、昭和 10 年に東京 YMCA ホテル学校が開校されたことに遡る。¹⁴⁸

昭和 20 年代、30 年代におけるホテル業界においては、当時の人々の高い企業忠誠心、タテ社会のものの考え方を背景として、低劣な労働条件は忍耐によって克服すべきという旧式の世界主義が支配的であった。このような考え方はその後日本ホテル業界に根強く残存し、教育現場としてのホテル専門学校の現在にも影響しているといえる。

ホテルスタッフは現場経験主義者が評価され、おもてなし精神に精通した者が評価された。このように、日本のホテル産業は個々のホテルスタッフの経験に基づ

¹⁴⁶ 2018 年 2 月 2 日流通科学大学名誉教授作古貞士氏への聞き取りによる。

¹⁴⁷ 鈴木好和（2014）『人的資源管理論』創生社，31 頁。

¹⁴⁸ 東京 YMCA 国際ホテル専門学校ホームページ

<https://hotel.ymsch.jp/about/trust.html> 最終閲覧日：2019 年 2 月 4 日。

く能力に依存して成長してきた業界であり、ホテルスタッフを育成する教育機関やホテル専門学校では現在でも、論理的な体系だったカリキュラムではなく、現場主義的なカリキュラムに基づいて教育が行われている。

いわゆる「実学」といわれる現場でのみ通用する即戦力の養成に直結した科目を教育の中心に据えている学校も多い。これからの時代、国際的な事業展開に対応できる人材育成を求められるホテル専門学校は、単なる技術習得の場から、社会のニーズに合わせた教育機関へと進化しなければならない。人材育成プログラムの立場から国際社会の変化と一致するカリキュラム編成を適切に行なわなければ、ホテル専門学校の目標とする国際的に通用するホテルスタッフの育成は難しく、社会的評価も得にくい存在となるであろう。以下では、ホテル専門学校における専門教育の実態をカリキュラムの内容を中心に検討していきたい。

座学と実習・実技に対するホテル専門学校の授業時間分配数は下図の通りである。図表 4-2 は、某専門学校ホテル学科のカリキュラム科目の配分であるが、多くの授業時間が実習・実技系の科目に充当されており、理論や座学の数字は低くなっている。

これを比率で見れば、総授業時間数に対して 1 年生では実に 75%、2 年生でも 67% という高い比率で「宿泊サービス実務、料飲サービス実務、バーサービス実務、料飲サービス演習」など、が占めており、実技・実習中心の授業が行なわれていることが分かる。

少子化の影響により学生数が年々減少していく中で、ホテル専門学校や短期大学が生き残る道として、座って聴くだけの座学授業数を減らし、企業の求めている即戦力を身につけさせるための「実学優先」という考え方に基づいて就職に直結する実技科目を主とするカリキュラムを編成する傾向が見られる。

図表 4-3 ホテル専門学校時間数割合

	通常授業数	実習・実技	座 学
ホテル学科 1 年	16 時間	12 時間	4 時間
ホテル学科 2 年	15 時間	10 時間	5 時間
(1 コマ=60 分)	31 時間	22 時間	9 時間

出所：松井洋治「ホテル旅館の新人採用問題を考える」『月刊ホテル旅館』柴田書店 2011 年 1 月号 174 頁を参考に筆者が作成した。

上述のように、ホテル専門学校の問題点は、一定の職業について、短時間に技術を修得する目的のために実技・実習といった実学中心の教育となりがちであり、そのため学校教育において人格教育や一般的な教養教育のための授業時間数が十分に確保されていないことにある。

本来教育の場である学校は、ある一定の時間をかけて個人の才能や人格を成長させる場である。社会に人材を送り出す義務を負うが、ホテル専門学校の場合は人格と能力の両面で優れた人材を養成する教育機関とは必ずしも言えず、単に即戦力養成という役割を果たすことに止どまっている。社会人として職業人として、重要な要素である「思考する」というトレーニングを行う時間が十分に確保されていない。ホテル専門学校に必要な年間授業時間数 800 時間の 50%の 400 時間は、実習や実技指導の時間へと充当されているのが実情である。50%という数値は法で規制されたものではないが、日本の多くの専門学校ではこれが事実上の基準となっている。

ホテルスタッフという職業はその業務遂行に当たって人間としての資質が問われる職種である。ホスピタリティ精神やコミュニケーション能力など、その人材の持つ性格や資質が業務遂行に当たって問われる職種である。人間的な資質を向上させるためには、リベラルアーツとしての一般教養科目が必要となる筈であ

る。ホテルスタッフというものは、精神面でも能力面においてもバランスのとれた人間でなければ、厳しい労働環境の中でモチベーションを維持しながら積極的に業務に取り組み続けていくことは難しい。そのためにもサービストレーニングを主とした実学に偏ったカリキュラムではなく、ホテル経営を理解するための専門科目やグローバル人材としての語学科目そして社会人としての常識力を身につけるための基礎科目などバランスのとれたカリキュラムの編成が必要であると考ええる。

第4節 ホテル専門学校教育カリキュラムの事例

この節においては代表的なホテル専門学校のカリキュラムの特徴を検証する。調査対象校として、経営規模、学生数という点で、日本のホテルスタッフ育成教育機関を代表する専門学校である日本ホテルスクール、1967年創設され50年を超える歴史を有し、ホスピタリティ業界の人材育成に定評のある東京観光専門学校、そして1991年に創設され筆者が在籍する中村国際ホテル専門学校の3校を取り上げる。調査内容の中心は科目の種類や年間授業時間数などである。調査の方法としては、パンフレットなどの学校資料や、専門学校に勤務する教員へのインタビューに拠った。

多くのホテル専門学校が実技教育中心であるため、ホテル専門学校卒業者イコールホテル現場における即戦力としてサービスを提供できる人材という印象が一般的にもたれている。ホテル企業が採用する新卒者に求めるサービス技術はホテル経営にとって第一義的なものではないとはいえ、必ずしも容易に修得されうるものでもなく、そこにこれまでのホテル専門学校のレーゾンデートルがあったともいえる。

ワインのエキスパートであるソムリエのような長期にわたる訓練が必要な技術だけでなく、ホテル専門学校卒に求められる能力には、ホテル運営のための現場で必要とされるサービスに関連する技術や知識がある。例えばテーブルクロスの扱い方、客室のベッドメイクやレストラン業務での料飲サービス業務などが即戦力としての能力として挙げられる。しかしながら、そこでは高度なホテル経営のための知識は求められていなかった。

以下は3つのホテル専門学校のカリキュラムにおける座学、実学そして語学科目の構成である。それぞれのホテル専門学校に特徴があるが、どのホテル専門学校も高い比率で実技授業に力を入れている。実技授業には、図表3に示されるようにホテル宿泊系、料飲系、宴会系そしてコンピューター系、語学系などの実習がある。その中でもホテル専門学校の最大の特徴といわれるものが、長期のホテル企業実習である。ホテル専門学校の多くは、この科目を取り入れており、学校によっては2年間の修業課程年数において、最長6ヶ月もの現場実習を卒業要件科目として課しているところもある。授業目的としては、ホテル現場のサービス技術の修得は勿論のこと、それと同時に工夫された現場での学習プログラムを通じて精神的なタフネスや職場での人間関係における協調性など、学校の座学授業だけでは学べないことを経験することになる。

また、このホテル企業実習は、ホテル専門学校生にとって、就職活動に非常に役に立つ、インターンシップの機会ともなっておりホテル現場での評価が、そのまま就職希望先のホテル企業への内定へとつながる可能性が高い。

専門学校の卒業者には「専門士」という資格称号が付与される。専門士は短大卒程度と同等なものとされるが、専門士取得のための公的年間授業時間数800時間に対し、最大400時間以上がホテル企業実習の時間として費やされることになる。このことは専門学校の実学学習という視点で考えれば、非常に効果的な授業

であるが、一方で座学授業数が制限され理論や知識を学ぶ科目の比率が少なくなるといった問題点の原因となることを意味する。

その結果、ホテル現場での即戦力としてのホテルスタッフの育成には寄与しているが、長期的な視野で見た場合、ある一定の年齢に達したホテルスタッフが現場スタッフからマネジメントスタッフへのステップアップを図れずに、プロフェッショナルなホテルスタッフへの昇進を果たせないまま離職に追い込まれているという問題を引き起こしている。

マネジメントレベルのスタッフは、経営レベルの業務を担当するものであり、ホテル業に関するサービスは勿論のこと、一般常識や経営学理論、語学力など、一般企業の幹部候補生たちと同等に経営のための幅広い知識や能力が求められる。

授業カリキュラムを通して、利用客の声を素直に受け入れることのできる人材、そしてその声をサービスに反映させる創造力を備えた人材、ホテル業をビジネスとして考えることのできる人材、そして幅広い意味で経営と現場業務を両立させることのできる人材など心技体のバランスのとれた人材育成が行われることが求められる。学生にとって、ただ単に「楽しい、おもしろい」といった刹那的なものではなく、教育目標に沿った体系だったカリキュラム作成が必要とされている。

(1) 日本ホテルスクールの教育プログラム

図表 4-4 は、日本のホテル専門学校の代表的存在であり、学生総数 1200 名の最大手である、2 年制の日本ホテルスクールのカリキュラムである。実技科目が 23 科目中 6 科目となっている。

図表 4-4 日本ホテルスクールカリキュラム

学年		科目名	形式	前	後
1 年次	一般教育	国際情勢	座学	○	○
		国際文化比較論	座学	○	○
		ビジネス実務	座学	○	○
		コミュニケーションアワー	座学	○	○
		ホテル概論	座学	○	○
	専門科目	観光事業総論	座学	○	○
		キャリアプランニング	座学	○	○
		実習教育概要	座学	○	○
		宿泊業務論	座学	○	○
		メニュー解説・	座学	○	○
		飲料解説	座学	○	○
		料飲宴会実務	座学	○	×
		料飲レストラン実務	実技	×	○
		情報システムⅠ(パソコン)	実義	○	○
		観光英語Ⅰ	座学	○	○
	語学科目	ホテル英会話Ⅰ	座学	○	○
		英語購読Ⅰ	座学	○	○
		基礎英語Ⅰ	座学	○	○
		TOEICⅠ	座学	○	○
		フランス語Ⅰ	座学	○	○
	実習科目	ホテル企業実習Ⅰ・Ⅱ	座学	×	○
		海外研修旅行Ⅰ(海外1回目)	実技	×	○
2 年次	一般教育	国際情勢Ⅱ	座学	○	○
		プロトコル	実技	○	○
		顧客心理	座学	○	○
		ビジネス実務	座学	○	○
		コミュニケーションアワー	座学	○	○
	ホテル 専門科目	ホテルマネジメント	座学	○	○
		ホテルマーケティング	座学	○	○
		ホテル労務管理	座学	○	○
		ホテル会計	座学	○	○
		フロントシステム	実技	○	○
		レストランマネジメント	座学	○	○
		ホテルデザイン	座学	○	○
		情報システムⅡ	実技	○	○
		ホスピタリティ実務	実技	×	○
		カラーコーディネート	座学	×	○
		ホテル経営演習(ゼミ)	座学	×	○
	語学科目	観光英語Ⅱ	座学	○	○
		ホテル英会話Ⅱ	座学	○	○
		英語購読Ⅱ	座学	○	○
		ホテル通信英語	座学	○	○
		TOEICⅡ	座学	○	○
	実習・ 研修	フランス語Ⅱ	座学	○	○
		ホテル企業実習Ⅲ	実技	○	×
	自由選択	海外研修旅行Ⅱ(海外2回目)	実技	×	○
		中・韓国語・手話入門等	座学	×	○

出所：日本ホテルスクールパンフレットを参考に筆者が作成した。

科目数という点では、全体の 4 分の 1 程度の実技科目であり、バランス良く設定されているが、授業時間数という点ではホテル企業実習 1 とホテル企業実習 2 を合計すると最大 6 ヶ月間のホテルでの実習が求められている。相対的に他校より少ないとはいえ、2 年間の修業時間の 4 分の 1 が実習に費やされていることになる。料飲関係の実技科目を中心に取入れたカリキュラムとなっている。また

ホテル専門科目が占める割合が大きく、社会人基礎力養成のために必要とされる教養科目系の授業が積極的に採用されていないことが読み取れる。学生が、多くの時間をホテル現場にて実習生として過ごす実習と実技を中心としたカリキュラムであり、代表的な即戦力養成型人材育成プログラムとなっている。

図表 4-5 東京観光専門学校（ホテル科）の授業カリキュラム

学年		科目名	
1年次	科目	ビジネスマナー	座学
		レストランサービス技能士	実技
		WEBマーケティング	座学
		ホテル概論 1	座学
		FBサービス演習	実技
		レストラン・カフェ実習	実技
		ビバレッジ実習	実技
		宿泊サービス実習	実技
		オペラ実習（フロント端末）	実技
		英検・TOEIC対策	座学
		ホテル英会話	座学
		接客英語	座学
		就職対策	座学
		スキルアップセミナー	座学
		ホテル企業実習	実技
		フードコーディネーター	座学
		サービス介護士	座学
		ワインエキスパート	座学
		カラーコーディネート	座学
		ホテルMTGセミナー	座学
2年次	科目	ビバレッジ実習	実習
		レストラン・カフェ実習	実習
		ホテル概論2	座学
		WEBマーケティング2	座学
		ビジネスマナーマナー	実習
		サービス理念	座学
		卒業制作	実習
		ホテル英会話	座学
		接客英語	座学
		PC実習	座学
		マーケティング	座学
		手話	実習
		接客フランス語	座学
		オペラ実習（フロント端末）	実習
		フードコーディネーター	座学
		HRS1次試験対策	座学
		ユニバーサルホスピタリティ	座学
		空間デザイン	座学
		ABC検定対策	座学
		ブライダルプランナー実務	実習
		フューネル	座学
		海外研修旅行	実習
		カフェ・スイーツ実習	実習

出所：東京観光専門学校パンフレットを参考に筆者が作成した。

(2) 東京観光専門学校の教育プログラム

図表 4-5 は、日本のホテル専門学校の典型的なカリキュラムである。1 年次の専門科目教育の 7 割を、実技授業が占めている。ホテル専門学校のロールプレインググループでホテル現場を想定したサービス技術練習を行い、ホテル現場で実践させる形式であることが理解できる。このようにホテル専門学校では現場に対応できるホテルの即戦力としての人材教育が主に行われている。

料飲サービス系科目、宿泊サービス系科目、そしてパソコン技術修得の 3 つを柱とするカリキュラム構成となっている。また、長期のホテル企業実習が 1 年次に課せられている。座学専門科目が少ないのが特徴である。

日本ホテルスクールでも指摘したようにこの東京観光専門学校のカリキュラムにおいても教養科目を見つけることはできなかった。自由選択科目においては、フューネラル（葬儀関係）などホテル業務とは必ずしも関連しない科目も設置されている。

(3) 中村国際ホテル専門学校の教育プログラム

図表 4-6 は、料飲関係科目を中心とする中村国際ホテル専門学校のカリキュラムである。併設される調理師専門学校と連携して授業が行われており、重点的に料飲業務に携わるためのホテルスタッフ育成が行われていることがカリキュラムから読み取れる。専門科目の座学を積極的に取り入れており、ホテル専門学校特有のホテル企業実習は 1 年次の春期と夏期の 2 回実施し、合計 4 ヶ月間の実習期間が設定されている。

ホテルスタッフとなるための基礎科目並びに英語関係の科目に重点がおかれていることがわかる。しかしながら先で述べた 2 校同様に純然たる教養科目は見当たらない。

図表 4-6 中村国際ホテル専門学校カリキュラム

学年		科目名	形式	前期	後期
1 年次	ホテル 実務科目	フロントオペレーション	実技	○	○
		客室オペレーション	実技	○	○
		R&Bオペレーション	実技	○	○
		ホテルマナー学	実技	○	○
		フライダル実務	実技	×	○
		ホテル概論	座学	○	○
		食品衛生学	座学	○	×
	外国語	ホテル英語	座学	○	○
		英会話	座学	○	○
		英検対策特別	座学	○	○
		〇 A	座学	○	○
	ビジネス	ビジネス能力	座学	○	○
		ビジネス文書	座学	○	○
		ビジネス文書	座学	○	○
	その他	ホテルマンシップ論	座学	○	×
		就職企業研究(選)	座学	×	○
		就職試験対策(選)	座学	×	○
	実習科目	ホテル企業実習	実技	○	×
2 年次	ホテル 実務科目	フロントオペレーション	実技	○	×
		客室オペレーション	実技	×	○
		R&Bサービスオペレー	実技	×	○
		宴会実務	実技	×	○
		レストラン実務	実技	○	×
		フライダル実務	実技	○	○
		ホテル概論	座学	○	○
		料飲サービス	座学	○	×
		レストラン経営学	座学	×	○
		ビバレッジ論	座学	○	○
		メニュー解説	座学	○	×
		料理概論	座学	○	○
		食文化概論	座学	×	○
		ホテルマーケティング論	座学	×	○
		旅行事業論	座学	×	○
	外国語	フライダル概論	座学	×	○
		ホテル英語	座学	○	○
		英会話	座学	○	○
		英検対策特別(選)	座学	○	○
		料飲フランス語	座学	○	○
	ビジネス	〇 A 応用(選)	座学	○	×
		ホテル会計学	座学	○	×
	実習科目	ホテル企業実習	実習	○	×
	その他	H R S 試験特別(選)		○	×

出所：中村国際ホテル専門学校パンフレットを参考に筆者が作成した。

上記の考察から、ホテル専門学校の人材育成教育における課題として「科目バランス」、「教養科目の設定」及び「成果を出せるホテル企業実習」を指摘することができる。

第1の科目バランスについては有能なホテルスタッフの育成には、サービス実技科目と、専門知識を学ぶ座学科目との間でバランスをとることが必要である。実技科目を増やすことは即戦力育成につながり、座学による専門科目はマネジメント層教育に寄与するものである。ホテル専門学校が更に発展するためには、ホテル専門学校教育を通してどのような人材の育成を想定しているのか教育機関としてのビジョンを示すことが求められているといえる。

第2の教養科目の設定については多くのホテル専門学校において教養科目が設けられていないことが明らかとなった。リベラルアーツである教養科目は社会人としての基礎を養成するものとして位置づけられる。ホテルスタッフは、多くの人を相手とする職業人であるゆえに、何よりも社会常識や教養が求められる。社会人に最低必要とされる基礎的な学力やコミュニケーション能力がなければ客との交渉はもちろんのこと、コミュニケーションも上手く行えず、ホテルへの評価にも大きく影響するであろう。

また、教養が十分でなければそのことは利用客とのコミュニケーションを上手く図れずに洗練されたサービスも成立しにくくなるであろう。

第3の成果をだせるホテル企業実習においては、実習期間の長さや教育プログラムの内容が問われている。明らかにホテル企業実習は、即戦力の育成という点では効果的な人材育成方法である。しかしながら効果的で成果につながる実習とするためには、実習先のホテル人事担当者との間で、指導方法や業務目標などについて細やかな調整が図られる必要がある。教育プログラムの一環として、上述した点を検討することにより更なるホテルスタッフ育成の為に効果的な教育プログラムになるであろう。

総括するならば、専門学校においては教養科目が上記のいずれの学校でも、専門科目に比べて積極的に取り上げられておらず、ホテルスタッフ育成に必要な社会人基礎教養科目の配分が少ないという課題が指摘される。

このような傾向から、ホテル専門学校を卒業した学生たちは実務的な知識や技術は体得しており現場向きではあるが、他方でマネジメントレベルの業務を担当させられたら困難さを伴うと予想される。

グローバル化が進むホテル業界において、現場レベルで勤務するホテルスタッフに加え、マネジメントレベルの人材が求められる状況の中で、このような状況変化に合致した人材育成のための教育プログラムの開発がホテル専門学校に求め

られている。この点については今後の研究課題とし更なる深化を目指していくものとする。

次の節では海外のホテル教育機関におけるカリキュラムを中心に、日本とのホテルスタッフの教育訓練における考え方の違いを考察していきたい。

第5節 海外ホテルスクールにおける人材育成のための教育プログラムについて

この節においては、今後のホテル人材育成のための日本の教育プログラムの在るべき姿を考察することを目的としている。そのために本節では、ホテル人材の教育という点で先進国である米国の大学における教育プログラムの内容を、筆者による現地調査から得られた資料やインタビュー記録に基づきながら紹介するとともに、その先進性を日本での教育のために参考にする場合の課題について考察する。なお、本節では世界的に最も名声を博するコーネル大学ホテル経営学部のカリキュラムを中心的に取り上げ、補足的に米国ジョンソンアンドウェルズ大学と米国ハワイ大学カピオラニ・コミュニティ・カレッジにおける教育プログラムを検討する。

(1) コーネル大学ホテル経営学部（ニューヨーク州）事例

① コーネル大学ホテル経営学部の教育方針（Cornell University : School of Hotel Administration、以下 SHA）

SHA は3つのコンセプトに基づいて運営されている。第1に、ホテル経営のプロ養成に特化した教育プログラムという考え方である。すべての科目がホテル経営に応用できるものである。ホテル経営に関連する法律などは、日本のホテル専門学校では、殆ど教えられていないのが現状である。なぜなら、日本の学生は、

このような法的根拠を基とする事例解釈など興味を示すものがほとんどおらず、むしろ日々の料飲サービスに興味を示すもののほうが多いからである。

SHA は、ホテルビジネスの管理者と経営者を育成することに重点を置いている。従って、ホテル業を観光ビジネスとして捉え、将来のホテル総支配人を育成するために、多種多様な広域にわたる科目を設けているのである。また、科目バランスにおいても、専門職業人となるための専門的な科目を学習するだけでなく、基礎学問とされる教養科目を取り入れていることにも注目したい。¹⁴⁹

第 2 に、SHA の卒業要件として卒業までに少なくとも 800 時間のホテルでの実務経験やホテル企業実習経験を求めていることである。第 1 のコンセプトからみると座学主体の学校のようにも見受けられるが、実際は座学と実学というものを上手く組み合わせたカリキュラムを作成している。800 時間は、1 日 5 時間をホテル現場実習に費やすと仮定した場合、5 ヶ月間をかけ達成される時間でもある。従って、このホテル実習時間数は、日本のホテル専門学校が課しているインターンシップ時間数をはるかに超えるものであり、現場での実習に力を傾注していることを物語っている。下記に掲げる引用文は科目「インターンシップ」に関するシラバス中の 800 時間の実習の必要性を説明している部分である。

「全てのプログラム卒業生は、ホスピタリティに関連する分野で 800 時間従事していることが必須です。この実務単位要件は、教室内での学習と実社会での業務とでの間のバランスを確保するものです。学生は、当校が所有するスタッターホテルでのアルバイト（有給）を活用することもできます。学年度と夏季、学期間休暇中に会計、宴会場サービス、飲食サービス、受付業務、ゲストサービス、

143 コーネル大学ホームページ <https://sha.cornell.edu/> 「カリキュラム紹介」を参考に筆者が作成した。最終閲覧日 2017 年 6 月 12 日。

清掃、レストランでの職種の採用枠があります。スタットラーホテルでの経験を通じて、1単位の取得が可能です。」¹⁵⁰

上記引用にあるように、この実務経験の目的は、理論と実技のバランスをとることにある。具体的には、教室で学習する理論をホテル現場の中で体得させ、そうさせることで諸科目のバランスをとるためと記されている。

SHA 学生は、卒業するとホテルに幹部候補生として就職し、中間管理職としてキャリアをスタートさせることになる。実務経験やホテル現場における業務のノウハウ、厳しさを経験せずして、即現場でリーダー役として業務を果たすことは難しい。それゆえ、SHA では早期から多くの時間を割いて、実践教育に基づく効果的なホテル幹部候補生の育成を行なっているのである。

また単に、ホテル企業実習の課題を与えるだけでなく、上記引用が示すようにコーネル大学が経営するスタットラーホテルでも勤務できる体制を整えている。学生は有給で実習できる環境にあり、日本のホテル専門学校によく見られる実習無給体制ではない。しかもこのことが学生から単に労働力を獲得することを目的としているのではなく、教育の一環として行われていることに意義がある。

また、ホテル側も低賃金で勤務する学生スタッフを雇用することで、ホテルの人件費を圧縮することに成功している。学生とホテル両者が満足し利益を計上する経済的関係が合理的に成立している。先で示したような、ホテル企業の人材育成プログラムとホテル学校の持つ教育プログラムが共同で行われるカリキュラムである。ホテルを目指す学生にとって理想的なカリキュラムとなっている。

第3のコンセプトはホテル企業を中心とした産業界との連携である。SHA は、国際的な有名ホテル企業からの寄付により成立しているホテルスクールである。ヒルトンホテルズ、マリオットホテルズ、シェラトンホテルズなどのホテル企業

¹⁵⁰ 同上

や、ダンキンドーナッツ、エイビスレンタカーなど数多くのサービス企業が寄付を行い、この教育プログラムを支えている。このことにより、常に産業界と学校が密接な関係を築いており、双方が情報をスピーディに入手するとともに共有することにより「常に企業が何を求めているのか？」そしてどのような学生育成を行えばよいのかを検討できる環境が確立されている。日本のホテル専門学校のよ
うな、閉鎖的組織ではなく、企業にも学生にもフレキシビリティがあり、常に産業界の動向に適応できる教育機関となっている。学生自身も企業を身近に感じる
ことにより、将来のキャリアを常に考えて学ぶことのできる環境にある。支援するホテル側もそのように優秀な人材を育成することに貢献することで、自社への評価の向上へとつなげている。

②コーネル大学ホテル経営学部カリキュラム

1865年に創設されたコーネル大学は米国ニューヨーク州イサカ市に立地し、現在は7つのカレッジから成る総合大学である。学生数は23,000人程度であり、医学部、獣医学部、農学部、経営学部など多数の学部を擁する私立総合大学である。その中でホテル経営学部は、約1000名の学生が在籍する、比較的に小さな学部である。

しかし、その社会的評価は高く、ホテル経営学部の多くの卒業生がホテル業界のリーダーとして活躍している。コーネル大学ホテル経営学部は、ホスピタリティ産業に特化した世界で最も先進的なマネジメント教育機関であり、4年制の大学とその上に大学院の修士課程と博士課程を有する。

図表4-7は主要科目の一覧であるが、「マネジメントコミュニケーション論」や「統計学」などといった日本のホテル専門学校では教授されていない科目が目立つ。日本ではまだその科目を教える教員すら存在せず、その教授法も確立されていないような科目が少なくない。

図表 4-7 コーネル大学ホテル経営学部主要科目

科目名	単位
ホスピタリティ計画デザイン/Facilities Management; Planning and Design	不明
ホスピタリティデベロップメントとプランニング /HADM 2550 Hospitality Development and Planning	3
ホスピタリティ施設管理マネジメント /HADM 3550 Hospitality Facilities Management	3
財務と不動産/Finance and Accounting; Real Estate Development	不明
ファイナンシャルアカウンティング/HADM 1210 Financial Accounting	3
管理会計/HADM 2210 Managerial Accounting	3
ファイナンス/ADM 2220 Finance	3
ホスピタリティ業界における不動産の考え方 /H ADM 3210 Principles of Hospitality Real Estate	3
フードアンド飲料マネジメント/Food and Beverage management	不明
料飲サービス理論と実践/HADM 2360 Food Service Theory and Practice	4
インフォメーションシステム/Information Systems	不明
ビジネスコンピューティング/HADM1740 Business Computing	3
情報システム管理入門/HADM2750 Introduction to Information Systems Management	2
ビジネス・ホテルの法律/Law	不明
ホスピタリティ産業と法/HADM3870 Business and Hospitality Law	3
人材開発/Managerial and Organizational Behavior; Human-Resource Management	不明
組織行動とリーダー論/HADM1150 Organizational Behavior and Leadership Skills	3
人的資源管理/H ADM 2810 Human-Resource Management	3
マネジメントコミュニケーション論/Managerial Communication	不明
マネジメント・コミュニケーション 1/HADM1650 Management Communication I	3
マネジメント・コミュニケーション/HADM 3650 Management Communication II	3
観光学におけるマーケット戦略論/Marketing, Tourism, and Strategy	不明
サービス産業のミクロ経済学/HADM1410 Microeconomics for the Service Industry	3
サービス産業のマーケティング/HADM 2430 Marketing Management for Services	3
戦略的管理/H ADM 4410 Strategic Management	3
以下ホテル実技科目	
ホテル運営入門/HADM 1350 Introduction to Hotel Operations	2
フードサービス入門/HADM 1360 Introduction to Food Service Operations	2
ホスピタリティ計量分析/HADM 2010 Hospitality Quantitative Analysis	3
サービス業務管理/HADM 3010 Service Operations Management	3
レストラン経営/HADM 3350 Restaurant Management	4
総単位数	65

出所：コーネル大学 2017HP「カリキュラム紹介」を参考に筆者が作成した。

図表 4-7 で示したように、日本のホテル専門学校では、主科目として教えられていないファイナンス関係科目や不動産関係科目の授業が設置されている。ホ

ホテルを不動産投資の対象として捉え、その中でホテルスタッフがいかに効率よくホテル運営を行い、最終的にキャピタルゲインに寄与するに至る方法が科学的に教えられている。

日本のホテル専門学校のように、単なる形式的なサービス技術を教えるのではなく、常に物事や現象を深く追究するための知識と論理を学習させることが重視されている。また、コミュニケーション論として、マネジメントコミュニケーションという科目が設置されている。ホテルスタッフにとってコミュニケーション能力は大切な要素であり、身につけるべき能力である。日本の場合、コミュニケーション能力を身につけるための知識を中心に座学として教えられているが、SHA の場合は、コミュニケーションを円滑にかつ効果的にこなうための手法や論理についての教育が企業内の実習を通じて実際に行われている。また、企業内で行われる人材トレーニングの手法等を取り入れながら、リアリティ溢れる授業が展開されている。その他にも、観光系の大学カリキュラムとして様々な科目を幅広くそして積極的に取り入れたいへん魅力あるカリキュラムとなっている。

ホテルスタッフの主な離職原因として、客とのコミュニケーショントラブルや、スタッフ同士のコミュニケーション不足が指摘されている。日本のホテル専門学校では、ホテルスタッフのコミュニケーションとはお客様を笑顔で迎えることであるなどといった断片的なテクニックを教える学校が多いが、SHA では、コミュニケーション力をビジネス力と捉え、手法や目的についての授業を行っている。下記の引用が「マネジメント・コミュニケーションⅠ・Ⅱ」という科目のシラバスにある紹介文である。ビジネスライティングまで教授し、客とのコミュニケーション手法や効果的に手紙を書かせることまでを細やかに教えている。

「主にサービス業での管理業務において、効果的なコミュニケーションの役割と重要性について、導入部を学びます。学生は、分析的思考と明快な表現能力を身につけることができます。ビジネス文書の書き方に焦点を当てた本コースは、プ

ロフessionalレベルのコミュニケーションを修得するための基本的な能力を磨きます。学生は、より複雑な文書によるコミュニケーションを企画、開発、作成し、口頭でのプレゼンテーションを行います。」と記載されている。

また、大学が経営するスタットラーホテルで 800 時間のインターンシップを受講しホテルフロントやレストランなどの数多くの現場を経験させている。また、大学内にあるレストランで学生自身がレストラン運営を行うなど常に大学での学びを実践に変えて効果的な学習プログラムを展開している。（図 4-7、参照 HADM3350 RestaurantManagement）

（2）海外におけるホテル教育機関の先進的事例

下記は筆者が実際に 2013 年に米国のホスピタリティ系大教育機関を訪問した際に取材した内容をまとめたものである。¹⁵¹ 日本のホテル教育機関との違いを明確に知ることができる事例として検討に値すると考えられる。ここでは訪問校の中で特に米国のホテル教育機関の中でホテルスタッフ育成に定評がある、ニューヨーク州のジョンソンアンドウェルズ大学とハワイ州ハワイ大学カピオラニ・コミュニティ・カレッジを取り上げたい。

①ジョンソンアンドウェルズ大学の教育プログラム

2013 年 6 月 10 日（月）11 時－14 時 30 分から、ジョンソンアンドウェルズ大学が直営するラディソンエアポートホテルにて意見交換と会食を交えながら取材をおこなった。また、その後 Providence 校ハーバーキャンパス訪問し、学校見学をおこなった。面談者は以下の通りである。Manny Tavares (JWU Dean of

¹⁵¹ 筆者が訪問した教育機関は以下の学校である。International Culinary Center(NY)、Culinary Institute of America Hyde Park 校 (NY)、Culinary Institute of Greyston(NY)、ジョンソンアンドウェルズ大 (NY)、ハワイ大学カピオラニ・コミュニティ・カレッジ (HI)。

International Recruitment & Training) Micheal J. Petrillose, Ph.D. (JWU Dean The Hospitality College) William Priate(JWU Dean of Admissions)
Paul J. McVety, Ed.D(JWU Interim Dean, College of Culinary Arts)。

学校概要

1914 年開校の本校以外に米国国内に 5 つのキャンパス（ロードアイランド州、サウスカロライナ州チャールストン、バージニア州ノーフォーク州、フロリダ州ノースマイアミ、コロラド州デンバー）を持つ米国最大の調理学部、ホスピタリティ学部を持つ総合大学である。そのほかにビジネス学部やテクノロジー学部を擁する。特徴としては、週 4 日制、学期制そして 4 年間の在学を通じて短大の準学士と大学の学士号を取得できる。在籍学生数は 17,000 人余りで、そのうち留学生は約 10% の 1800 名となっている。アラブ系や中国系が多数を占め、日本人留学生はわずか 2 名しかいないということであった。以前に筆者がこの学校を訪問したのは 1995 年の 9 月であったが、その時に比べて施設も充実しており、学生数も大きく数字を伸ばしていた。1995 年当時の学生数は 8000 名程度であり、日本人留学生は 20 名程度が在籍していた。施設や設備の更新にも、力をいれており、新規の学生寮や新規の校舎など近代的な近年建設されている。特に校内において企業協賛の建物施設が数多く存在し調理器具企業など企業名を冠した建物が多いのが特徴であった。

また、留学生ならびに他大学からの編入にも積極的であり、留学生は全体学生数の 10% 程度であるが、世界を地域に分け世界中から学生募集活動を行っている。募集対象地域をアジア地区、南アメリカ地区、ヨーロッパ地区、北アメリカ地区に分類し募集を実施している。留学生のための寮完備にも努めており、多種の奨学金を用意するなど積極的な活動を行っている。

担当者の話によると、日本人留学生の数は年々減少しており、現在の日本人在校

生は僅か2名ということであった。以前は大阪にて広報活動を行っていたが、学生数獲得が非常に難しいため現在は日本での学生募集は休止しているとのことであった。担当者は機会があれば、引き続き日本からの学生募集はできるだけ行いたいと考えている様子であった。また、短大他からの編入生（短卒含む）入学も活発であり、毎年1000名近くの学生が編入するということがあった。一方で留学生向けの英語学校も開校しており年間にてクラス受講は可能ということであった。

米国の大学は一般的に職業人養成大学であるため、企業との協賛やコラボレーションも活発である。建物や教室ならびに備品等にもヒルトンホテルなどの著名な協賛企業のロゴ等を冠するものがあり、日本の学校には見受けられない産学連携の強さを感じた。企業は学校への寄付をおこなうことにより社会的レピュテーションの確保や減税などのメリットを受け、学校側にとっては学生教育を通しての社会貢献や資金調達源の多様化を可能にする仕組みである。

教育プログラムの概要

実習教育中心のカリキュラムであり4年制の専門職業大学という印象を受けた。大学によるラディソンホテルの経営並びに世界20ヶ国の著名ホテルで行うインターンシップを積極的に行っている。実習先企業を世界各国に1600社以上有している。その中でもマリオットホテルグループとはインターンシップ契約を締結していることから同ホテルは主なインターンシップ先となっており、また今回訪問したラディソンエアポートホテルもおもに学生により運営されているインターンシップ用のホテルとなっている。筆者が面談したジョンソンウェルズ大学の教員の語ったところによればコーネル大学のようなエリート大学に比べると学力的にはあまり高くない学生が多いこともあり、教員たちの学生指導は積極的である。1クラス20名程度の学生数に対し入学から就職まで一貫して指導をおこない、米国の有名企業（ディズニー、リッツ・カールトン、ヒルトンなど）、ヨーロッパにおけ

るドイツ企業やスイス企業に向けての就職斡旋を実施している。

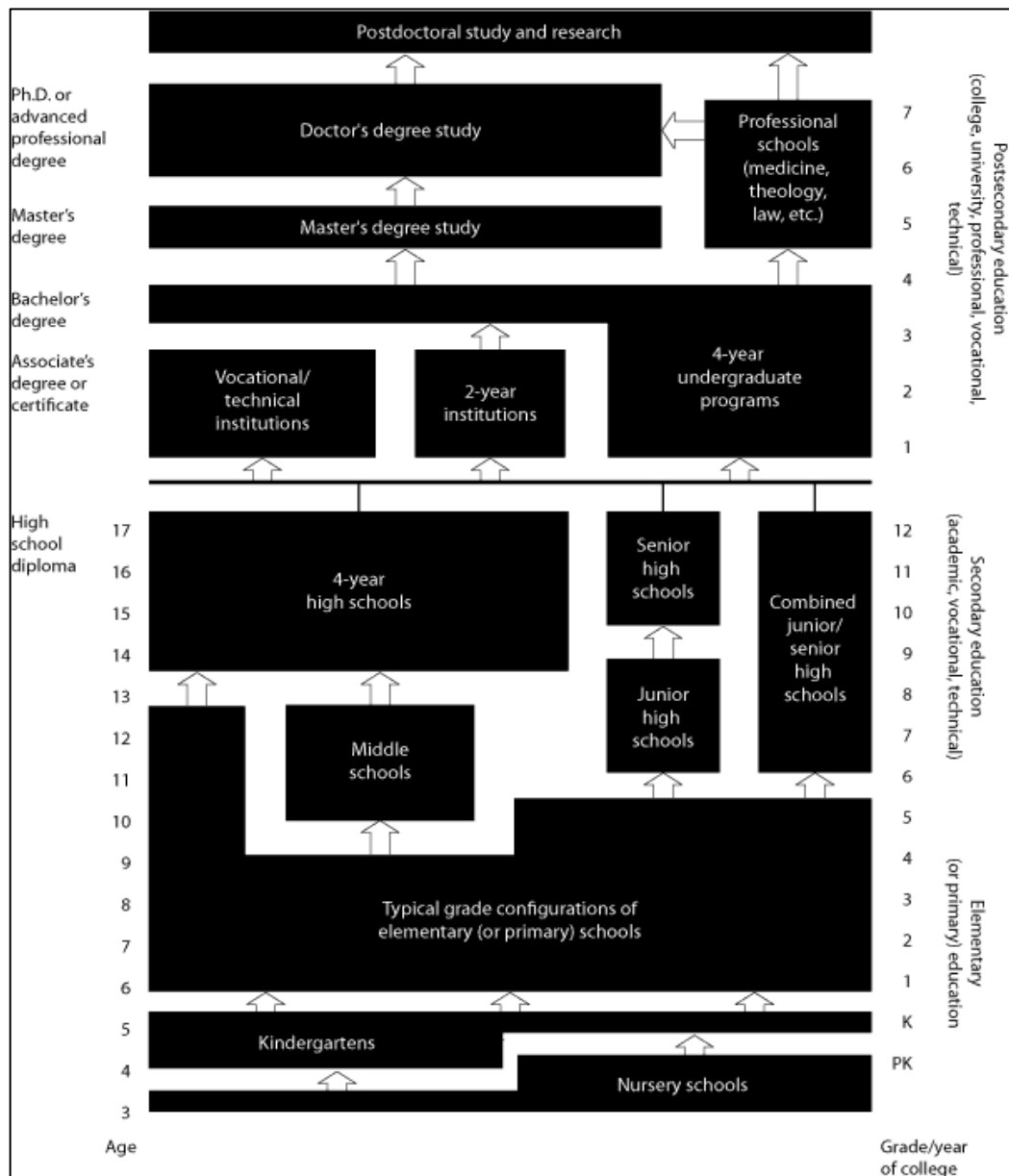
学校施設の各所には企業名を冠した施設が存在する。建物名「Cuisinart Center」の Cuisinart は調理器具メーカーであり、建物の建て替えにあたっては同社から寄付を受けている。その他、ビール醸造を学ぶ建物など学校内各所に企業名を冠する施設があり、多額の寄付によって建物や設備が作られている。また、前述のインターンシップ先ともなっているが、大学が運営するラディソンエポータホテルを保有しており直接的に経営に携わっている。新設の調理センター内には調理・製菓実習室、レストラン実習室、学生食堂、ワインテイスティング室、カクテル実習室がある。また校内の壁を利用したホテル実習関連のアイテムが展示されているのが印象的であった。

②ハワイ大学カピオラニ・コミュニティ・カレッジの教育プログラム

2013 年 6 月 13 日（木）ハワイ大学カピオラニ・コミュニティカレッジの会議を行う。その時の KCC のメンバーである。Dave P. Evans, PhD, CHE (Professor/Department Chair) 、 Louise Pagotto (Vice Chancellor) 、 Ronaldo Takahashi (Professor/ Department Chair) 、 Lori Maehara (Associate Professor/Counselor) Conrad Nonaka (Director) 、 Saori Sato (Assistant Professor/Program Coordinator) 。

同校は米国ハワイ州ホノルルダイヤモンドヘッドの麓に位置する 2 年制の短期大学である。米国では 2 年制の公立の短期大学のことをコミュニティカレッジと称し安価な授業料等の費用で、地元住民のために職業教育を行うことを目的として運営されている。図表 4-8 は米国の教育システムについてのものである。

図表 4-8 米国教育システムのチャート



出所：米国 NCES ホームページ The structure of education in the

USA https://nces.ed.gov/programs/digest/d11/figures/fig_01.asp より

抜粋：最終閲覧日 2018 年 8 月 25 日。

18 歳以上であれば基本的にはだれでも入学可能であり（高卒資格が無くても入学が許可される）、授業料が一般大学と比べて割安である。ハワイの地元の学生

であれば、2年間にて学費は10,000米ドル（約100万円）であり、地元以外の出身者の学費も200万円程度の学費ということであった。

また4年制大学への編入コースと就職を意識した職業専修コースに大別され、2年制と4年制をつなぐブリッジ的教育機関としての役割も担っている。同校は1946年に設立され、その後、1959年に看護とビジネス教育、歯科助手コースが追加されている。その後1965年にはハワイ州立大学付属の短大となり、現在の校名に変更された。ハワイ大学に付属する7つのコミュニティカレッジのひとつであり、以下の教育プログラムを開講している。一般教養プログラム（4年制大学編入コース）と職業訓練プログラム（経営、調理、保健医療、看護、ホスピタリティ、法律秘書）の2つが設置されている。全ての学科における在籍学生数は約8,400名で、そのうち留学生は約800名程度である。世界30ヶ国からの留学生を受け入れている。日本人の留学生は400名ほどで、観光ホスピタリティを学んでいる学生が多い。

今回の訪問で、コミュニティカレッジの教育内容の充実は勿論のこと、調理専門学校の開校などその数年間にわたる変革への努力には日本における今後のホテル人材育成の有り方を考えるうえで参考になった。本来ならばコミュニティカレッジは、地元の若者を学ばせる教育機関であったが、今や社会人を含めた「大人の学校」として地域に根付いた教育施設となっており、4年制大学教育への重要な橋渡しとなっている。ハワイという土地柄もあり観光系を専攻する学生も多く、ホテル現場で使えるサービス技術や知識に関する授業も開講されており、ワイキキから近く、ホテル現場も近いインターンシップを含めた実習教育中心のカリキュラムが設けられている。

また、社会人再入学（リカレントコース）にも積極的であり「留学生、社会人、語学教育、職業教育」の4つがこの学校の性格を表すキーワードをなっている。コミュニティカレッジということで、18歳以上の者であれば高卒資格を問わ

ずに入学できる入学モデルには教育システムとして、日本でも見習われるべきものがあると考ええる。

2年間にて基礎学力教育を行い、4年制への足がかりとするとともに職業選択へのステップとすることにより学生に職業人として社会参加することを促すこの教育システムには、全般的な学力低下が危惧される中で参考にすべき点が多いと考える。

日本のホテル専門学校と海外のホテルスタッフ養成教育機関との間には明示的に教育に対する考え方や学校経営の手法という点で隔たりがある。従って、その授業カリキュラム内容において科目構成などの違いや求めるホテルスタッフ像など根本的な考え方の違いが見出される。

海外のホテルスクールにおいては、主にマネジメントを中心とするホテル企業の幹部、経営者層の従業員を育成することを目的としており、ホテル業界のリーダースタッフの育成に注力している。そのために、会計学、不動産学、建築学そして法律などの幅広い知識や技術を中心に座学で学ばせ、自分で考えそして結論を得るというリーダーにとって大切な姿勢を学ばせている。サービスの手法については、レストランやホテルでインターンシップをおこなうことで現場にて学ばせている。

また、グローバル化に対応して多くの留学生を受け入れており、常に外部の情報を取り入れた刺激的な環境と産業界をも巻き込んだ産学協同体の充実した教育環境を作りあげている。学生たちは早期からビジネスの最前線に触れ緊張感を持って、ホテルスタッフという職業を深く学び考え、その職業をいかに全うするかを常に意識することを求められる。

日本のホテル専門学校は、ホテル現場でのマネージャー候補育成を目標に、実学中心の授業をおこなっている。ホテル現場で使える人材すなわち即戦力育成を目標とし、実習に多くの時間を費やしている。就職したホテルにおいても、現場

の運営者としての人材育成に特化したプログラムのみを受け、与えられた施設や運営方法の業務マニュアルに適した人材として育成されている。

しかしこのことは、与えられた業務は忠実にこなすが、自ら率先して動くことの出来ない、単にラインからの指示に受動的に従うだけのホテルスタッフの育成にもつながっている。組織の中で、指示が無ければ動けないという人材である。例えば、フロント実務授業などは、チェックインの方法や客を迎える時の会話、客の荷物の持ち方や扱い方などすべてを暗記させる学習が基本となっており、いかに早くきれいに覚えるかを競い合う授業となっている。一定の定型業務については、そつなくこなすことができるが、非定型の業務であるセールス活動や開発業務など自らが考え計画し行動を起こす人材は育成されにくいのではないだろうか。

また、教育内容が米国のホテルスクールに比べ how を覚えさせるだけで what や why を考えさせないという点で深みに欠けることが指摘される。サービス実習授業等においても、単純なサービスの反復練習となっている。サービスの技術や論理の核となる部分まで踏み込んでいない。コーネル大学では、レストラン料飲サービスにおいて、原価、売値、人件費などを想定し、実際のレストラン経営を行わせている。食材の栄養価やメニュー開発は勿論のこと、その想定されるレストランのインテリアや照明などすべてが科学され、成功するレストラン経営へと結びつける手法も学問として存在している。

日本のホテル専門学校は、真の意味でプロフェッショナルを育成する教育機関となっていないのではないだろうか。ただ単に、ホテル現場の求める雑多なサービス技術を非体系的に覚えさせる簡易型人材育成学校としての役割を担い続けているように見受けられる。また、ホテル企業実習においても、その内容は受け入れ先ホテル企業の担当部署等に全てが一任され、学生たちは繁忙期の単なる労働力として従事している。本来は、企業実習は現場での OJT として行われなければな

らない。しかし多くのホテルは、学生個人のサービス技術向上に対して時間的にも経済的にも指導する余裕は無く、無償労働力提供実習という形で行われている。従ってホテル側にとってもサービス技術の低い学生たちの提供するサービスによりクオリティが低下し、結果的には客からのクレーム等でホテルとしての評価が落ちることにより、経営的にも悪影響を受けている。

外資による系列化が進むホテル業界では、求める人材像にも変化が生じている。以前は、客のリクエストに完璧に応えること、そして最高のホテル施設や高価な食材で作られた料理を提供することが、最も重要なホテルスタッフの仕事と言われた。

しかし時代の流れと共に客層も客質も変化し、客に何を提供すべきか、提供したサービスに、どのような意味があるのかなどを多面的に論理的に「考える」そして「自ら動く」といった創造力あるホテルスタッフ像が求められ始めている。サービス業は本来、客の要望に合わせる受動型ビジネスであったが、今日では能動型ビジネスへと変化しつつある。これからのスタッフに求められるものは、

「客への積極的エンターテインメント性」と「運営力」そして「経営力」の3つである。具体的には、客と一緒にサービスを考え、客を楽しませ本人も楽しむことのできる人、他の社員のモチベーションを高めることのできる人材統率力を持った人、そしてホテルの経営を理解し、問題点を分析及び解決できる人が今後必要とされるホテルスタッフ像である。

以上述べてきたような海外の教育機関におけるホテル人材育成に関する先進的事例を参考にするならば、日本のホテル専門学校においても、教育方針、カリキュラムあるいは学校経営の有り方という点で、今後も大きな変革が必要とされるであろう。

日本のホテルスタッフ育成を専門とするホテル専門学校の教育機関は全国で 78

校が運営されている。¹⁵² 多くのホテル専門学校は、2年制を中心とした職業教育を行っており、2年間という短期間の間にホテルの実践業務を中心とした宿泊・料飲そして宴会というサービス部門で勤務する際のサービス方法を教えている。一般的にホテル企業からホテル専門学校卒業者に求められる技術は即戦力であり、先で述べた単純なサービスのノウハウものになりがちである。

しかしこのようにサービスだけに重点をおいた接客は現在のホテル現場でもあまり求められなくなっている。人的なものに代わるAI化が進む中でフロントにおけるチェックインやチェックアウトなどはAIが代行できるようになってきた。このことは、サービスを仕事としてではなく、単純な作業として捉えるならば、ホテルスタッフの存在の意義が問われることを意味する。

これからの時代に求められるホテルスタッフ像を考えるならば、先で述べた簡易型人材育成（現場即戦力型）からマネジメント系人材育成への大きな方向変換が必要と思われる。グローバル化の進むホテル業界では、どのようなビジネスの環境においても強い意志を持ったリーダーシップの取れる人材そして多様な状況を分析し、正しい方向性を導けるビジネスリーダーとしてホテル業を支えていける人材が求められると言えるであろう。

¹⁵² 全国専修学校各種学校連合会資料より。

第5章 リッツ・カールトン社におけるコーポレート・ユニバーシティ

この章においては、ホテル業界で世界的に著名なザ・リッツ・カールトンホテルの企業内訓練の有効性についてコーポレート・ユニバーシティを中心に検討する。そしてそこに認識されるべき課題を明らかにする。

第1節 リッツ・カールトン社について

(1) 企業理念

ザ・リッツ・カールトンホテルの成功の秘訣は、他者が模倣できない高品質な接客サービスの提供であると言える。一般的にホテル企業は標準的なサービスを客にとってリーズナブルな価格帯で提供することにより客に「満足」を与えようとしているが、ザ・リッツ・カールトンホテル（以下、リッツ・カールトンと略）は標準以上の高品質なサービスを「高価格」で客に提供することにより「感動」を与えようとしているところに特徴がある。一般のホテルにおけるサービス料率が10%であるのに対して、リッツ・カールトンのそれは13%である。¹⁵³

図表5-1は東京都内の主要ホテルの特徴についてまとめたものであるが、リッツ・カールトンに関しては独自の人事採用そして社員の教育プログラムが最高のサービスを作り上げていると記載されている。

リッツ・カールトンの企業としての魅力は、従業員のホテルスタッフとしての資質とスキルにあると言って過言ではないだろう。そこでここではリッツ・カールトンのホテルスタッフの定評あるサービスが形成される上での土台となっていてと考えられる同社の企業理念に関して検討しておきたい。

¹⁵³ 四方啓暉（2010）『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房、185頁、参照。

図表 5-1 著名ホテルの特徴について

施設名	所在地	客室数	立地	特色	開館年
① ブランドホテル、ラグジュアリーホテル(続き)					
ホテルオークラ東京	港区	381	虎ノ門	海外7カ国に展開、レストラン専門子会社を持つなど多角的な経営。※2019年本館再開予定(550室予定)。現在は別館のみで営業	1962
ホテルインターコンチネンタル東京ベイ	港区	330	竹芝	2012～2014年にラウンジ、客室を全面改築しレギュラーフロアを導入	1995
コンラッド東京	港区	290	浜離宮・銀座	ヒルトングループの最上位ブランド	2005
ザ・リッツカールトン東京	港区	248	六本木ミッドタウン	独自の人材採用・教育プログラムが最高級のサービス力を作り上げている	2007
ストリングスホテル東京インターコンチネンタル	港区	206	品川駅	品川駅直結の立地。IHGとANAの業務提携により設立された合同会社が運営する	2003
アンダーズ東京	港区	164	虎ノ門ヒルズ	ハイアットの「ライフスタイル」クラスの日本1号店。和紙や自然素材を使い、日本の建築文化の反映が見られる	2014
ホテルアラマダ青山	港区	30	外苑前	宮古島「シガラリゾート」で最上位のホテル「アラマダ」ブランドの2号店	2016
ミレニアム三井ガーデンホテル東京	中央区	329	銀座	銀座4丁目交差点や歌舞伎座まで徒歩3分のロケーション	2014
マンダリンオリエンタル東京	中央区	179	東京駅	香港3資本の一つ。レストランはミシュラン1つ星3軒を含む8軒を擁する	2005
コートヤード・バイ・マリオット東京ステーション	中央区	150	東京駅	マリオットブランドの中では比較のカジュアルな分類的ブランド	2014
ホテルザセレスティン銀座	中央区	104	新橋・銀座	三井ガーデンホテルよりもワンランク上のブランド	2017
ヒルトン東京	新宿区	821	新宿	日本初の完全外資ホテル。国内の認知度は高い	1984
ハイアットリージェンシー東京	新宿区	746	新宿	日本初のハイアットホテルとして開業。10年間ミシュラン2つ星を維持するレストランあり	1980
パークハイアット東京	新宿区	177	新宿	ハイアットグループの最上位ブランド。最上階のレストランは知名度が高い	1994
ウェスティンホテル東京	目黒区	438	恵比寿ガーデンプレイス	90年代「新御三家」の一つ。ヨーロピアンスタイルのデザインが特徴的	1994
ホテル雅叙園東京	目黒区	60	目黒雅叙園	2017年にワタベウェディングが完全子会社化しリブランド。会社全客室70㎡以上のスモールラグジュアリーホテル	Re2017
ホテル樺山荘東京	文京区	267	庭園	2012年にフォーシーズンズとの提携解消。庭園に恵まれ10年連続でミシュラン・ガイドの最高評価。3棟で33もの宴会場を備える	1992

[illegible]

リッツ・カールトンの企業理念は明文化され、ゴールド・スタンダードという名でよばれている。従業員には、リッツ・カールトンのビジョンや目的、価値観などを成功への指針や文化の基軸として常に考えることができるよう、それを印刷した冊子が配布されている。そこには6つのスタンダードが定められており、そのすべてを実行することがホテルと従業員として定められている。従業員はこのゴールド・スタンダードに沿って物事を考え判断し、行動することが求められる。

ゴールド・スタンダードとよばれる接客の基本的な考え方は大きく分けて以下の6つの考え方から成り立っている。

以下の叙述はリッツ・カールトン本社のホームページに記載されているゴールド・スタンダードを参考に筆者が一部翻訳及び抜粋したうえで整理したものである。¹⁵⁴

①クレド

ゴールド・スタンダードの一番に位置づけられるものであり、企業理念の全体を短い文章で簡明に表現したものがクレドと呼ばれ、リッツ・カールトンのスタッフはそのクレドをホテル従業員が各自のポケットに入れ、ゴールド・スタンダードに忠実に従ってゲストサービスを行っている。¹⁵⁵

「信条」と訳される「クレド」は、リッツ・カールトンの進むべき方向やお客様へ提供するサービスの心構えなどについて書かれている。ホテルスタッフは、お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを大切な使命とこころえ最善を尽くすべきであることが以下のように記載されている。「私たちは、お客様の心が温まるそしてくつろいだかつ洗練された雰囲気を常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することを約束します。リッツ・カールトンでお客様がこのホテルですべて経験されるもの、そして感覚を満たすことの気持ちよさや満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズを私たち従業員が先読みしてお応えするサービスの実践を行います。」

②サービスの 3 ステップ

サービスの 3 つのステップとは、「挨拶」「ゲストのニーズを読み取る力」そ

¹⁵⁴ 米国 Ritzcarlton 社 ホームページ <https://www.ritzcarlton.com/>
最終閲覧日 2019 年 10 月 15 日。

¹⁵⁵ 井上富貴子・リコ・ドゥブランク (2009) 『リッツ・カールトン 20 の秘密』オータパブリケーションズ、21～25 頁、参照。

して「笑顔での見送りの重要性」の3つを示している。¹⁵⁶ホテルスタッフがお客様に対してだけではなく、納品業者やホテルに関係するすべての人に尊敬を表し、尊敬の念をもって対応すべきであることがサービスの基本であると述べられている。具体的には心からのごあいさつをお客様のお名前と呼ぶことやお客様のニーズを先読みし応えることである。特に出発されるとき挨拶は必ずお客様のお名前を添えて礼儀たたく行うことと述べている。

③モットー

ホテルを利用するお客様の願望やニーズを理解し、お客様の期待以上のサービスを提供するため、従業員自ら紳士淑女になることを強調している。ホテルスタッフも客層に合わせての職業スキルと資質の成長と改善が謳われている。「紳士淑女をおもてなしする私たちも紳士淑女です。『We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.』」

④サービス・バリューズ：

サービス・バリューズは、従業員がお客様に高品質のサービスを提供するためどのように考えて行動するべきかをまとめた指針であり、以下のように詳細に述べられている。

「1. 私は、強い人間関係を築き、生涯のリッツ・カールトン・ゲストを獲得します。

2. 私は、お客様の願望やニーズには、言葉にされるものも、されないものも、常におこたえます。

¹⁵⁶ 四方啓輝（2017）「リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ」河出書房新社、37～57 頁、参照。

3. 私には、ユニークな、思い出に残る、パーソナルな経験をお客様にもた
らすため、エンパワーメントが与えられています。
4. 私は、「成功への要因」を達成し、リッツ・カールトン・ミステリーを
作るという自分の役割を理解します。
5. 私は、お客様のリッツ・カールトンでの経験にイノベーション（革新）
をもたらし、よりよいものにする機会を常に求めます。
6. 私は、お客様の問題を自分自身の問題として受け止め、直ちに解決しま
す。
7. 私は、お客様や従業員同士のニーズを満たすよう、チームワークとラテ
ラル・サービスを実践する職場環境を築きます。
8. 私には、絶えず学び、成長する機会があります。
9. 私は、自分に関係する仕事のプランニングに積極的に参画します。
10. 私は、自分のプロフェッショナルな身だしなみ、言葉づかい、ふるまい
に誇りを持ちます。
11. 私は、お客様、職場の仲間、そして会社の機密情報および資産に
ついて、プライバシーとセキュリティを守ります。
12. 私には、妥協のない清潔さを保ち、安全で事故のない環境を築く責任が
あります。」

⑤従業員との約束

「従業員との約束」は、従業員に対する会社の姿勢を明文化したものであり、
以下のように述べられている。「リッツ・カールトンでは、お客様へお約束した
サービスを提供する上で、紳士・淑女こそがもっとも大切な資源であり、信頼、
誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、私たちは、個人と会社のためになるよう持
てる才能を育成し、最大限に伸ばします。多様性を尊重し、充実した生活を深

め、個人のころざしを実現し、リッツ・カールトン・ミスティークを高めます。リッツ・カールトンは、このような職場環境をはぐくみます。」

⑥第6のダイヤモンド

第6のダイヤモンドとは、客に感動を与えるようなサービスを実現する上での最後に述べられるべき神髄という意味であり、ミスティーク、エモーショナル・エンゲージメント、機能的の3点から構成される。

ミスティークとは不思議な体験を意味するものであり、リッツ・カールトンではホテルから外出すると、先ほどまで使用した自分の部屋が使用前の客室の状態（ベッドメイクが済まされ、新たにシーツ交換が行われている）となっており、チェックイン時の部屋が復元されている状態を指す。スタッフの気の利いた細かいサービスである。

また、利用客が誕生日に宿泊する場合には、すべてのセクションのホテルスタッフからお祝いの言葉が告げられるなどの、不思議な様々な体験を与えることもミスティークの中身である。

エモーショナル・エンゲージメントとは、ゲストを感動させることについてのリッツ・カールトンとホテルスタッフとの間の契約であり、そのすべては「機能的」に行うことが重要とされている。

このように接客への基準が決められており、その基準を実行するために常にリッツ・カールトンのホテルスタッフは、社内でおこなわれる教育トレーニングプログラムに参加することが求められている。

(2) リッツ・カールトンの誕生と背景

では、どのような経緯でこのようなホテルが誕生したのであろうか。その誕生の背景について少し振り返っておきたい。

ザ・リッツ・カールトンホテル (The Ritz-Carlton Hotel) という名前の由来は、パリの名門ホテル「ホテル・リッツ」の創始者であるセザール・リッツ (Cesar Ritz) までさかのぼる。セザール・リッツは 1850 年にスイスのニーダーバアルト村 (Niederwald) で生まれ、17 歳の時にワイン醸造業者の見習いとして働き始めた。その後、彼はフランス、イギリス、スイスなどのいくつかの一流ホテルで働き、ホテルマンとしてのサービスや考え方を学んでいながら頭角を表していく。その後は数多くのホテルを経験し、リッツのきめ細やかな完璧なパーソナル・サービスは多くの貴族たちや王族たちから評価される。そのような中で、彼は一人の料理人であるジョルジュ・オーギュスト・エスコフィエ (Georges Auguste Escoffier) に出会い、最高のフランス料理とともに洗練されたサービスを提供することで更なる華やかな晚餐シーンを演出し、英国の上流社交界に絶大な支持を得るようになっていく。

その後、セザール・リッツは 1898 年にパリに自分の名前を冠したホテルを開業し、客に自宅のようなくつろぎを提供することを目指したホテル・リッツを開業する。1899 年にはロンドンに開業し、1905 年には米国に「ザ・リッツ・カールトン・マネジメント・カンパニー」を設立した。1907 年には、ニューヨークにリッツ・カールトンの名前を冠したホテルの第一号が開業する。1927 年には、不動産会社を営むエドワード・ワイナー (Edward Weiner) がリッツ・カールトンの名称使用の許可を取得し、ザ・リッツ・カールトン・ボストンを開業した。1961 年のワイナーの死後、リッツ・カールトンの名称使用权はウィリアム・B・ジョンソン (William B. Johnson) に売却され、その後、「ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー LLC」が設立される。1998 年には米国最大手ホテル企業であるマリオット・インターナショナル (Marriott International) に、株式を 100% 取得され子会社化された。現在ではその豊富な資金力を元に世界 30 ヶ国に 90 のホテルを展開している。日本においては

1997 年のリッツ・カールトン大阪の開業を皮切りに、東京、沖縄そして京都とオープンし、ホテル業界最高のサービスグレードを有するホテルとして認知されている。¹⁵⁷

この成功は日本においても見出すことができる。日本各地でリッツ・カール

図表 5-2 「マリオットホテルズの新規計画」

開業予定地	開業時期	ホテル名	パートナー企業
東京	2020年春	アロフト東京銀座	サンケイビル
東京	2020年春	メズム東京、オートグラフコレクション	JR東日本グループ
東京	2020年夏	東京エディション虎ノ門	森トラスト
東京	2020年夏	ACホテル・バイ・マリオット東京銀座	東武鉄道
東京	2021年春	東京エディション銀座	森トラスト
東京	2022年	ブルガリホテル東京	三井不動産
大阪	2020年夏	フェアフィールド・バイ・マリオット大阪難波	パシフィカ・キャピタル
大阪	2021年春	モクシー大阪新梅田	積水ハウス
大阪	2021年春	アロフト大阪堂島	ウェルス・マネジメント
大阪	2021年春	W大阪	積水ハウス
奈良	2020年春	JWマリオット・ホテル奈良	森トラスト
札幌	2020年春	フェアフィールド・バイ・マリオット札幌	東武鉄道
栃木	2020年夏	ザ・リッツ・カールトン日光	東武鉄道
栃木・岐阜など15ヶ所	2020年秋以降	フェアフィールド・バイ・マリオット	積水ハウス
京都	2021年春	モクシー京都二条	パシフィカ・キャピタル
北海道	2021年春	リッツ・カールトン・リザーブニセコ	マレーシア政府
名古屋	2022年春	コートヤード・バイ・マリオット名古屋	積水ハウス、読売新聞社
神奈川	2022年春	ウエスティンホテル横浜	積水ハウス
鹿児島	2022年春	シェラトン鹿児島ホテル	南国殖産
福岡	2023年春	ザ・リッツ・カールトン福岡	積水ハウス

出所：「ホテルウォーズ 2020」NIKKEITREND 日経 BP 社

トンホテルを筆頭とするマリオットホテルグループ（マリオットホテルズ）の開業プロジェクトが進んでいる。日本各地で 34 施設の開業プロジェクトが進んでおり、マリオットホテルグループはホテルをいくつかのブランドに分類して急激に開発を進めている。日本においても日本を代表する有数な企業とタイアップし、企業展開を図っている。（図表 5-2、参照）

¹⁵⁷ JOSEPH A. MICHELLI (2009) 『The New Gold Standard ゴールド・スタンダード ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー世界最高のお客様経験を作り出す5つのリーダーシップ法』ブックマン社、1～20 頁、参照。

また、マリオットホテルズは大きく 4 つのホテルグレードに分類しそれぞれのホテルの客層を変えて運営していることに特徴がある。それぞれの客層を定めることにより、サービスや施設のグレードに幅をもたせそれぞれのホテルグレードに合わせたホテル運営が行われている。（図表 5-3、参照）

図表 5-3 「マリオットホテルズのホテルグレードの一例」

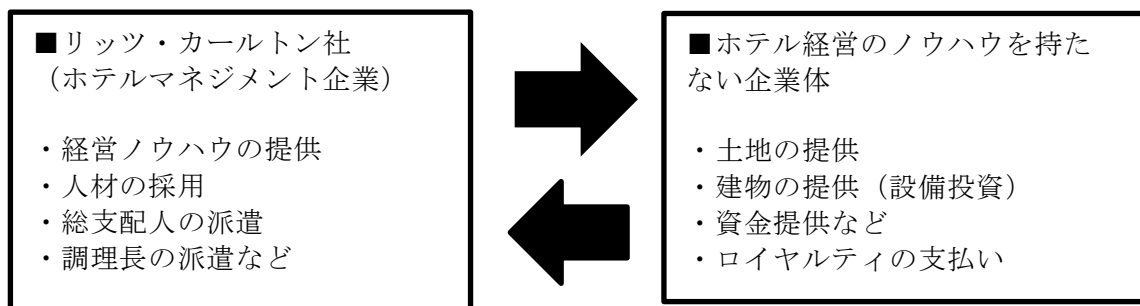
■ラグジュアリークラス：高級なホテル
・ザ・リッツ・カールトン・セントレジス・JW マリオット・ラグジュアリーコレクション・W ホテル・エディション・ブルガリホテルズ
■プレミアムクラス：ビジネス使用可能なホテル
・マリオットホテル・シェラトン・マリオットバケーション・デルタ
■セレクトクラス：一般的な使用ができるホテル
・コートヤード・バイ・マリオット・AC ホテル・バイ・マリオット
■レジデンス（長期滞在型）：富裕層対象の高級アパートメント
・マリオット・エグゼクティブ・アパートメント・エレメント

出所：「ホテルウォーズ 2020」NIKKEIXTREND 日経 BP 社 の資料を基に筆者が作成した。

なぜ、このように短期間においてホテルの進出を展開できたのであろうか。その理由はマリオットホテルズでは、マリオットホテルズのそれぞれの新規ホテル開発にパートナーと呼ばれる日本企業がついていることにある。事例として、森トラストや積水ハウスなどの日本を代表する企業がホテル開発のパートナーとしてチームを組みホテル開発を進めている。

基本的にマリオットホテルズは自社で建物を建てたり、賃貸したりすることはない。建物のオーナー、すなわち日本企業とホテル運営の契約を結び、ホテルの運営のみを行う方式を活用している。図表 5-4 を参考にされたい。このホテルの運営方法は「管理運営受託方式（マネジメント・コントラクト）」と呼ばれ、ホテルの所有と運営を分離しておこなう方法である。この方式は、オーナーと呼ばれる企業側が設備投資から経営リスクまで責任を負い、外資系ホテルは受託料として売り上げや利益から数パーセントの収益を上げる方法である。具体的には、ホテル経営意思を持つ企業体がホテルの経営ノウハウを持たない企業にホテルの運営行為を、ノウハウを持つホテル企業に委託する契約である。委託（リッツカールトン社）を受けるホテル企業は資本支出なしに、チェーン展開を行うことができ、チェーン店を増すと運営手数料（ロイヤルティ）を受け取ることができる。¹⁵⁸

図表 5-4 「管理運営受託方式（マネジメント・コントラクト）」のイメージ



出所：筆者作成

従って、リッツ・カールトン社のようにサービスの高品質化を集中的に行うことが、最大の収益につながるものである。そのためには常にホテルスタッフの人

¹⁵⁸ 作古貞義（1998）『改訂ホテル事業論〔事業化計画と固定投資戦略〕』柴田書店、93～96 頁、参照。

材育成が行われなければならないのである。図表 5-5 は企業としての概要をまとめたものである。

図表 5-5 ザ・リッツ・カールトンホテルの概要について

本社	米国メリーランド州チェバイ・チェイス		
	従業員数：約32,000人		
ホテルの軒数	世界20ヶ国に90軒（米国、カナダ、チリ、中国、中東、エジプトなど）		
主要事業について	① 富裕層対象のホテル事業		
	② リッツ・カールトンクラブ事業・別荘オーナー制度		
	※富裕層対象として、この客層はホテルの顧客も兼ねる。		
	③ スパ開発事業・シックスセンスなどのブランドと提携して健康事業並びに		
	ホテル顧客管理事業		
	④ ザ・リッツ・カールトンレジデンス事業		
	※富裕層対象として、この客層はホテルの顧客も兼ねる。		
	住居としてホテル利用をするゲストも多いため、月単位、年単位のリース		
	を行う。		
	⑤ 人材育成事業		
	※マネジメント層とライン層の人材育成		
	※異業種への人材育成提案事業		

出所：「リッツ・カールトンブランドの誕生から現在までの進化」

『ホテル旅館』（2007）44（6）柴田書店、47 頁を参考にして筆者が作成した。

このようにリッツ・カールトン社は世界中でいくつかのビジネスを展開しそのいずれも高品質なサービスを提供しながらサービスの品質管理に努めている。そのために、クオリティ部門というセクションを設置し、ホテルサービスが正しくマニュアルに沿った状態で提供されているかなど多くのことをチェックすることにより品質管理を行っている。

「リッツ・カールトンのサービスというと、クレド（信条）というカードをホテルスタッフの全員が常に携帯し、全世界 32,000 人のスタッフが毎日クレドに関する同じひとつのテーマについて考えるのである。このような場合、精神性や

哲学そして宗教的な行動を連想するが、リッツ・カールトンではそれを維持するためのシステムが構築されている。それがリッツ・カールトンの強みである。サービスというものは不可視なものであり、抽象的な表現で評価される場合が多いが、リッツ・カールトンは社内のスタッフ訓練により、ホテルスタッフ一人ひとりの質を高め、安定した高品質のサービスのレベル維持を行う。これがリッツ・カールトンの強みである。」¹⁵⁹

既にのべたように、リッツ・カールトンの社員はクレド（信条）と呼ばれるカードを携帯している。このクレドは名札同様に制服の一部であり、そこにはスタッフの行動規範が記されている。

クレドはゴールド・スタンダードの一つであり、リッツ・カールトンの企業理念を短い文章で簡明に表現したものであり、これを行動に移さなければ、ゴールド・スタンダードもただの紙切れに過ぎなくなると人事トレーナーたちは述べている。クレドには、ホテルスタッフとしての約束として社員への信頼、誠実そして尊敬などを原則として個人と会社のためになる才能を育成しそしてその才能を最大限に活かす、と記されている。¹⁶⁰

その実現を支援するために、リッツ・カールトンは社員の教育訓練の施設として「ザ・リッツ・カールトン・リーダーシップセンター（The Ritz Carlton Leadership Center, 以下 RLC）」を本社のある米国メリーランド州ベセスダ（Bethesda）に設置している。

全米 125 社のトップホテルの中でもナンバーワンホテル企業として、リッツ・カールトンの教育への取り組みは高く評価されている。

¹⁵⁹ 「ザ・リッツ・カールトン東京の全容」（2007）『月刊ホテル旅館』柴田書店（6）、47 頁引用。

¹⁶⁰ 同上 34～38 頁、参照。

同社は給与支払い総額の 10 パーセントにあたる予算をスタッフのトレーニングコストに充て、リーダーシップ研修やオリエンテーションのような分野で継続的に優れた研修を行っているだけでなく、ゲストの多様性に応えるために盲導犬のような介護動物を扱う研修など様々なトレーニングを実施している。また、リッツ・カールトンの従業員研修センター（RLC）で研修教育を受けた人材の離職率は 10 パーセント以下であり、管理とトレーニング哲学の研修によるものであろう。¹⁶¹

リッツ・カールトンは運営受託方式のホテルであるため新しいホテルを開業した際など、それぞれのホテルから支配人やスタッフが RLC に派遣され、トレーニングを受ける。リッツ・カールトンのサービス技術や考え方など一流ホテルになるための方法を彼らは授業料を払って学ぶ。

教育能力開発担当のバイスプレジデントのセオ・イツルバート・ジャミソン（Theo Gillbert- Jamison）は、例えば 2001 年度の教育予算は 1000 万ドルであり、教育訓練費用として効率的に運営を行っていると述べている。¹⁶²

第 2 節 リッツ・カールトンの企業内訓練とコーポレート・ユニバーシティ

(1) コーポレートユニバーシティの定義

リッツ・カールトン社のコーポレート・ユニバーシティについて検討する前に、コーポレート・ユニバーシティとそれ以外の企業内訓練のための制度（施設）との違いをまず明らかにしたい。

¹⁶¹ ダイヤモンド編集部（2002）「企業内大学 A クラス人材の生産工場」ダイヤモンド社『Harvard Business Review』, 27（12）96 頁、参照。

¹⁶² 同上

Tracey (2004) は、コーポレート・ユニバーシティを3つの類型に整理している。

第1に狭義では、1950年代から1980年代によく見られるもので、企業が所有するキャンパス内において、従業員が正式な授業プログラムを通じて、研修または開発のために派遣される制度を指す。

第2に 広義では、1990年代によく見られるもので、制度的な設定ではなく、仕事を通じて現実の問題や課題に取り組むことで学習していくフレームワークとプロセスを指し、いわばヴァーチャルなユニバーシティとして機能するものである。会社の戦略的なニーズと研修内容がリンクするように設計されており、通常は従業員、主要な顧客、クライアント及びサプライヤーが継続的に学習し、そのパフォーマンスを証明することができるプロセスが含まれる。

そして第3に実際のものであれバーチャルのものであれ、集中型または分散型の研修開発組織で、学際的な組織とアプローチを重視し、いくつかの異なる分野（基本的なスキル、マーケティング、セールス、カスタマーサービス、技術的なスキル、事務職のスキルなど）を教育し、多くの場合複数の職能レベル（労働者、技術者、監督者、マネージャー、幹部など）に分けてトレーニングを行うものである。¹⁶³

また、Heeny&Noon (2008) によれば、コーポレート・ユニバーシティとは、企業内で運営され、企業が管理する専用の教育研修施設のことである。アメリカには2,000カ所に近いコーポレート・ユニバーシティがあり、イギリスには約200カ所に存在する。より意欲的な運用方法としては、大学のキャンパスに相当するものを設置して、eラーニングのための広範な設備を整え、経営者や従業員、フランチャイズ加盟店、サプライヤーや顧客の代表者がオーダーメイドのビジネスコースを

¹⁶³ William R.Tracey ,The Human Resource Glossary,3rd Ed,CRC Press LLC, 2004, p.146

幅広く受講できるようにしている。場合によっては、コーポレート・ユニバーシティが短期コースやエグゼクティブ・プログラムをオープンマーケットで販売することがある。

「大学」という言葉は向上心を促し、関係するビジネスにとっての学習・発展の重要性を強調する意味がある。コーポレート・ユニバーシティは伝統的な大学とは異なり、一般的には幅広い学位プログラムを提供していない。また、研究を行い、知を生むために設立されたものではない。多くの場合、コーポレート・ユニバーシティという用語を使用して、単に従来の研修や開発機能を大げさに表現している場合も少なからず存在する。しかし、この用語の使用が増えているという状況は、知識管理に対する企業のコミットメントと投資が増加していることを示しており、従来の大学で提供されている汎用的で非専門的なビジネス学位制度に対して、企業が不満に感じていることを示している。¹⁶⁴

鈴木好和によれば、コーポレート・ユニバーシティは人的資源を育成する機関であり、起源は1958年に開設された米国のGEのジョン・F・ウェルチ、リーダーシップ開発研究所(crotonville)であると言われている。そこではGEの成長力と競争力を世界的に高める場として、GEバリューやGEイニシアチブの徹底やコミットメントの強化、ベストプラクティスの共有、そして組織や階層を超えた交流などがアクション・ラーニングという手法でトレーニングが実施されている。¹⁶⁵ 以上の定義に照らせばリッツ・カールトンのコーポレート・ユニバーシティはヒーニィ&ヌーン(2008)が述べるように、制度的なものであるとともにバーチャルなものでもあり鈴木が述べるように知識管理に対するホテル企業のニーズと従来の大学教育に対する不満を反映したものであると考えられる。

¹⁶⁴ Edmund Heeny & Mike Noon(ed.), A Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press, 2008, P83.

¹⁶⁵ 鈴木好和(2003)『人的資源管理論』創成社、92頁。

(2) リッツ・カールトン社の企業内訓練

先に述べたように、リッツ・カールトン社は有能なホテルスタッフを育成するために体系的な教育訓練の場をシステム化して設けている。日本の多くのホテルは、企業内訓練はどこのホテル企業でも積極的におこなう傾向にあるが、多くのホテル企業は、企業内訓練を全く行っていないわけではないが、多くのホテル企業はその成果を見出していない。

筆者は株式会社ホテルニューオータニ博多の代表取締役社長総支配人の山本圭介氏に企業内訓練について話を伺うことができた。山本氏は次のように述べている。

「これからの時代はホテル企業が生き残るために早急に有能なホテルスタッフを育成しなければいけない。そのために人材育成の為の企業内訓練を常時行い、ホテルスタッフの能力や資質を常に高めていく方法を模索していかなければいけない。弊社でも新人社員に対しては行っていたが、中堅社員に対しては積極的に行う機会がなかった。今年からやっと中堅社員への教育研修を始めた。今後はその訓練の内容に改善や工夫を加え、研修の質を高めていかなければいけない。」¹⁶⁶

また、東京の六本木ヒルズに位置する米国外資系ホテルグランドハイアット東京の京人事開発部長の池田史郎氏は以下のように述べている。

「日本のホテル企業でスタッフ育成の為のための企業内訓練をおこなうことは難しい。それには幾つかの理由がある。一つは日本人スタッフが入社後においては、自分の業務に対して教育やトレーニングの必要性を感じていない者が多いということであった。職業への意識の問題である。日本の企業組織は、年功序列型であり勤続年数が長ければそれだけでその人材の能力や業績として評価され社内での昇進や昇給に繋がってきた。従って自ら学びスキルを伸ばし、そして自分で仕事のキャリ

¹⁶⁶ 2020年9月2日、ホテルニューオータニ博多総支配人室にての山本圭介氏の話より。

アを積極的に作る必要がない労働の背景や環境がある。年齢を重ねることがひとつのキャリアと考えられてきた。

一方で、米国人等の外国人スタッフは業務に対しての新しい能力や資質を身につけるための企業内訓練への参加にはたいへん積極的である。彼らは自己キャリア・デベロプメントを重視しており、終身雇用制ではない環境で働くことを常としてきたため、自己啓発や自己のスキル開発への取り組みに積極的であり、職業人としての自己武装に努めている。

また、ホテル業はシフト制であり、大勢のスタッフが一同に揃うことはむずかしい。一般企業であれば、時間や日程を調整しやすいが、ホテル業の特徴として24時間の営業が前提とされるため、現場スタッフはシフト制により勤務していることになる。そのために、効果的な社内訓練の実施はむずかしい。また、階層的に行うことや体系的におこなうことは必要であるが、その実施には困難さが伴う。日々のオペレーションの中で、スタッフへの教育訓練を行うことはむずかしい。まして体系立てたトレーニングプログラムを長期にわたり実施することには限界がある。弊社でも常に効果的な教育プログラムの実施に向けて動いているが、効果についてはまだ明確になっていない。」¹⁶⁷

また、筆者が勤務する中村国際ホテル専門学校の授業である「ホテルマンシップ論」に外来講師として来校されたホテルオークラ福岡の高柳健二代表取締役社長総支配人は企業内訓練の重要性について授業内インタビューにて以下のように述べた。

「ホテル業界を取り囲む経営環境そして客がホテルに求める嗜好やモノもそしてサービスの在り方も変化している。ホテルスタッフは周りの変化に対応しながら成長すべき仕事である。その変化に対応するためには、ホテルスタッフは運営

¹⁶⁷ グランドハイアット東京人材開発部長池田史郎氏による中村国際ホテル専門学校講義「就職企業研究」における 2019 年 9 月 2 日講義。

そして経営面でもその変化に対応できる人材育成の手法として企業内にトレーニングのための学校が必要である。その一つの試みとして、中村国際ホテル専門学校とホテルオークラ福岡が連携をとることにより、ホテルスタッフの育成を、年間を通して行えないか。ホテルオークラ福岡のホテルスタッフが中村国際ホテル専門学校にてスタッフの休日や業務終了後の夜間に通学し、日々、サービスの質向上に努める。また、同時に中村国際ホテル専門学校の教員がホテルオークラ福岡の現場に立ち、ホテルスタッフのサービス質向上を指導するための産学連携の人材育成のための教育システムを開発できないか。弊社にとって、スタッフのサービスの質向上は重要課題であり、そのために企業内研修は欠かすことができない項目である。」¹⁶⁸

さて、このような現実がホテル業界では一般的であるのに対してリッツ・カールトン社はどのように効果的に企業内研修をおこなっているのだろうか。

既に述べたように、リッツ・カールトン社では有能なホテルスタッフ育成を実現する場として 2000 年に「ザ・リッツ・カールトン・リーダーシップ・センター（RLC）」が教育機関として設置されている。¹⁶⁹

RLC の中でおこなわれる教育プログラムは 3 つのカテゴリーに分類されている。

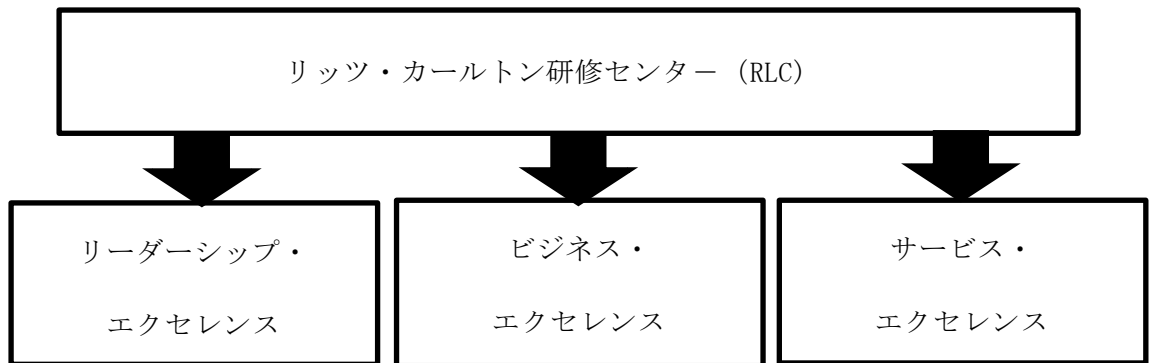
リーダーシップ・エクセレンス、ビジネス・エクセレンスそしてサービス・エクセレンスの 3 つの柱から成る。それぞれのカテゴリーの特徴は、それぞれのカテゴリーの対象者が異なる点である。

今まで日本のホテル業界の研修では、現場における OJT が中心であり、研修者層の対象を絞らずに接客技術や料飲部におけるサービスの手法などを現場で体得させることが中心であったが、RLC では受講層を明確に設定して行っている。

¹⁶⁸ 2020 年 1 月 14 日、ホテルオークラ福岡代表取締役社長高柳健二氏へのインタビュー。

¹⁶⁹ 前掲（162）96～97 頁、参照。

図表 5-6 「RLC の 3 つの主要プログラム」



出所：RLC が行う 3 つの主要プログラムのイメージを筆者が作成した。

新人スタッフは、まず 2 日間リッツ・カールトンのサービス哲学や精神を学び現場に入ることが基本とされている。新人の場合、初年度は 300 時間ものトレーニングを受けることが求められている。これはホテル業の就労経験者でも受けなければいけない時間数であり、いかにトレーニングを重要視しているかが伺える。2 年目以降も 120 時間のトレーニングが定期的に一般社員にも行われる。¹⁷⁰

また、マネージャークラスの人材は各現場におけるトレーニングを合わせると毎年 300 時間以上の研修を受けることになる。¹⁷¹

リッツ・カールトンの教育トレーニングは、継続的改善の追求、学習意欲の高い企業文化の醸成を目的としている。そしていずれも「効果的」「称賛される」「成果志向」「革新的」という価値観が共有の基礎となっている。

日本の多くのホテル企業は、新入社員として入社し 1 ヶ月間の研修後にホテルの現場に配属される。そしてその現場のマネージャーや先輩たちの動きを見て、自らがサービス技術や考え方を学び、自分のものとして体得していく形式である。従って現場主義的なスタッフが育成され、その部署のサービスマンとして働く労働力として勤務している。また、現場では役職者についても最初に配属され

¹⁷⁰ 前掲 (162) 96～97 頁、参照。

¹⁷¹ 同上

た部署だけにおいて昇進するものも多く、スペシャリストとして過ごす者も多い。仕事の変化そして自分のキャリアの成長を感じることをできないままに勤続年数を重ねる者が多い。そして外資系参入などの経営環境の変化が激しいホテル業界では、その変化についていけずに離職する者も多い。

リッツ・カールトン社は、コーポレート・ユニバーシティを導入することにより、離職者数を抑えるとともに業績を向上させることに成功させている。一般のホテル業界で3年以内に離職する者の比率は53%と非常に高いが、リッツ・カールトン社の離職率は10%以下と低く抑えられている。¹⁷²

RLCの教育プログラムを構成する3つのカテゴリーはそれぞれの特徴があり、受講者のレベルや役職によって分類され効果的な教育プログラムを構成している。¹⁷³

第1段階であるリーダーシップ・エクセレンスは、マネージャーや新たにリッツ・カールトン社の傘下に入った者を対象とし、主にリッツ・カールトン社のビジョン、ミッションや戦略を理解させることを目的としている。会社が企業として考える企業理念とそれに伴う社員の行動である。そしてリーダーシップの重要性を理解させ組織の中でチーム力やその生産性そしてさらには部下のモチベーションを促すための方法やツールを教えるものである。

ホテル業においてホテルの品質を決定する要因の一つとして、スタッフの一体感、すなわちチーム力（協働力）がある。ゲストは、ホテル利用時に、フロントや料飲レストランなど多くの場所でホテルスタッフと関わることになる。ゲストがホテルを利用する際、一人でもスタッフのサービスが悪いと、ホテル全体の印象に影響し、ゲストはそのホテルに対して低い評価しか与えないことになってしまう。ホテル業における業務の特徴はサービスの連続性であり、従ってその成否

¹⁷² 前掲（162）96～100頁、参照。

¹⁷³ 同上

はスタッフのチーム力によって左右される。そこにトレーニングが挿入されれば、多くの新人社員は企業理念や企業の目指す方向性を明確に理解することにより、それぞれの社員は自分の行動や考えを明確にすることができる。成功するホテルビジネスとは、そこで働くすべてのホテルスタッフがそのホテルの目指す理想すなわち企業ビジョンを理解そして共有することから始まる。以下はその一部である。

第2段階のビジネス・エクセレンスは、主にミドルマネージャーを対象にしたもので、ビジネス全般に関するスキルを学ばせることを目的としている。受講者はホテルの宿泊部、宴会部そして料飲部などのオペレーション（運営部門）に限らず、セールスやマーケティングなどのマネジメント部門で昇格した者を対象に行われている。内容はリッツ・カールトン社の企業理念とクレドに始まり、財務や人事管理などホテルビジネスに必要な分野を網羅している。

また終了した後には、経営陣や総支配人たちが面接試験を行い、修了についての合否が決められている。このビジネス・エクセレンスプログラムは、世界に広がるリッツ・カールトン社の品質を落とさないために開発されたプログラムである。

毎年、多くのリッツ・カールトンが世界中に開業されているが、そのサービスの質を損なうことがないようにするために、現場のホテルオペレーションスタッフを養成するとともに、財務や企業戦略をいったマネジメントの領域まで判断できる人材を育成することを目的としている。このプログラムはいわばホテルのコアコンピタンスを強化するためのものであり、人事の責任者やマーケティング部長などシニアマネージャークラスが中心となり講師を務め、年に4回行われ、3日間から5日間の日程で行われるものである。¹⁷⁴

¹⁷⁴ 前掲（162）96～100頁、参照。

図表 5-7 「リーダーシップ・プログラムについて」

プログラム名	内容	対象者
1. リーダーシップ・オリエンテーション (Leadership Orientation)	■企業ビジョンの理解 リッツ・カールトン社のビジョンやミッション、基本精神などサービスにおける考え方とビジネスにおける戦略について	新規に採用されたマネージャークラスの者を対象としており、昇進等も関係なくすべての者が対象となる。
2. プレオープニング・ホテルリーダーシップ (Pre-Opening Leadership Orientation)	■企業ビジョンの理解 リッツ・カールトン社のビジョンやミッション、基本精神などサービスにおける考え方とビジネスにおける戦略について	リッツ・カールトンホテルはマリオットホテルグループのホテル企業であり、マリオットが積極的なホテル企業買収を行うためリッツ・カールトンホテルの傘下に新たなホテルグループが加わる。新しいホテルズのマネージャークラスを対象とする。
3. 状況対応型リーダーシップ (Situational Leadership II)	■組織における協働力の重要性 組織におけるリーダーシップ力の成果や部下たちの業務におけるモチベーションの維持の方法について	マネージャークラス対象
4. 7つの習慣 (The 7 Habit of Highly Effective People)	■人間関係の重要性 職場における人間関係の構築やホテルスタッフとしての仕事への目標設定方法などについて	マネージャークラス対象

出所：リーダーシップエクセレンスカリキュラム編集部（2002）「企業内大学 A クラス人材の生産工場」ダイヤモンド社『Harvard Business Review』，27（12）98 頁を基に筆者が加筆した。

筆者は、ザ・リッツ・カールトン沖縄の人事の責任者でありリクルートメント & ラーニング マネージャーを務める A 氏への電話にて、リッツ・カールトン社のビジネス・エクセレンスプログラムについて以下の内容を伺うことができた。

「弊社では、このようなコロナ禍においても積極的な人材トレーニングを行っている。コロナ禍で客室稼働率が低くなったことを好機と捉え、積極的に社内の人

材研修を行っている。リッツ・カールトンのホテルスタッフは多くの時間を研修プログラムを受講することに費やしており、日々接客技術やホスピタリティへの考え方を磨いている。特にホテル業界ではオペレーションスタッフとマネジメントスタッフのスキルや力量の不足から起こる業務上のトラブルを解決するために、特にビジネス・エクセレンスプログラムには力を入れている。各部署の支配人クラスに対しては単なるサービス技術だけではなく、サービスを数値化することの重要性や予算書の読み取り方そしてそこに記された数字の意味、最終的には予算書の作成方法などについての計画的かつ体系的な教育が提供されあたたかも学校が存在するかのように教育されている。」¹⁷⁵

オペレーションスタッフはサービスを数字として捉えることが苦手な者も多いがリッツ・カールトン社ではサービスを分析する力を養成しようとしている。一般のホテルは客の「満足」を指標としているが、リッツ・カールトン社ではその満足の上にある「感動」を指標とし利用客をリピーターにすることに努めている。利用客の6割近くがリピーターであり、そのリピーター達が世界中のザ・リッツ・カールトンホテルを利用していることを意味している。

第3段階は、CEOやCFOなどを中心としたマネジメント部門の責任者対象の研修である「サービス・エクセレンス」である。そしてこの研修はオープンセミナー形式となっており2000年から開始されこのプログラムへの参加者は多く、開始から現在に至るまで数百を超える企業のトップ・マネジメント層や顧客サービスの責任者が受講しており、積極的にリッツ・カールトン社の接客サービスのノウハウや考え方を広めている。「リッツ・カールトン社ではサービスの継続的改良の手を休めないために追いつかれることはない。」と副社長であり教育・能力

¹⁷⁵ 2020年8月20日 ザ・リッツ・カールトン沖縄 リクルートメント&ラーニングマネージャーA氏インタビューより。

開発担当のギルバートジャミンソン（Theo Gilbert Jamison）は発言している。

176

このプログラムは、サービスのノウハウを学ぶものではなくホスピタリティ産業の目的やサービスの意味を学ぶ内容となっている。

リッツ・カールトン社では、企業内訓練の対象を新人社員や現場のマネージャーのみならず役員クラスまでを受講対象者としている。グローバルラーニング部門及びRLCのバイスプレジデントであるダイアナ・オレックスは以下のように述べている。「私たちは、他企業に公開した研修をさらに体系化することで、一歩進んだものにしようと決めた。そして1999年にRLCを開校した。それ以降、当社の企業研修には絶えず注目が集まり、RLCは着実に成長しています。いまでは多くのコースが用意され、リピーターも大勢いるので年にひとつは新しいコースを加えています。参加する多くの企業が、様々な分野の研修を受講し、新しい、時代に合ったものを見つけようとしているのです。そのため、新しいカリキュラムは参加企業のニーズに合ったものになっています。」開校以来、RLCは米国のスミス・バーニーやプットナム・インベストメント、エモリークリニック、アンブカ・ホールディングスなど世界中の企業から講習者を集めている。¹⁷⁷

第3節 リッツ・カールトン社における企業内訓練の有効性

これまでリッツ・カールトン社における企業内訓練の独自の在り方を述べてきたが、どの程度に企業としてのパフォーマンスに結びついているのであろうか。以下にいくつかの指標で確かめてみたい。

¹⁷⁶ 前掲（162）96～100頁、参照

¹⁷⁷ 同上

リッツ・カールトン社は「顧客満足度」の高いホテルとして有名であるが、顧客満足度を示す指標の一つである宿泊満足度で同社は首位を獲得している。

米国系調査コンサルティング会社の J.D. パワー社は、2006 年から日本国内ホテルの宿泊満足度を調査している。

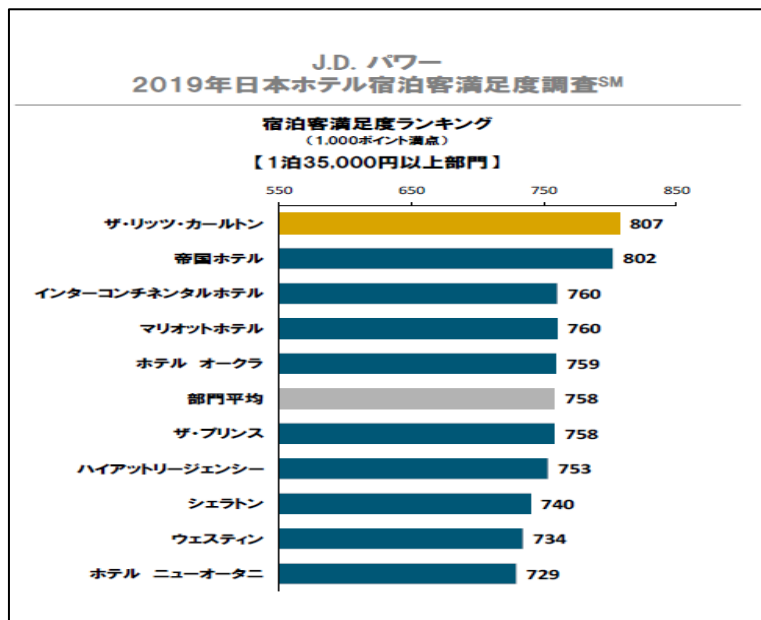
同調査は年に 1 回、日本全国のホテルグループチェーン国内において統一ブランド名で運営している総客室数が 500 室以上かつ、事前調査により一定水準のサンプル数を満たした 107 ブランドを対象に、直近 1 年間に宿泊したホテルに対する満足度を聴取し明らかにするものである。2019 年で 14 回目の実施となる。同調査はホテルの提示する正規宿泊料金や客室面積をもとに「1 泊 35,000 円以上」「1 泊 15,000 円～35,000 円未満」「1 泊 9,000 円～15,000 円未満」「1 泊 9,000 円未満」の 4 部門に分け、それぞれの価格帯ごとに宿泊客満足度を測定しホテルランキングを発表している。

第 14 回調査の実施期間は、2019 年 8 月から 9 月、調査方法はインターネット調査、調査対象は全国の 18 歳以上の男女となっている。調査回答者数は 1 泊 35,000 円以上部門が 2983 名、1 泊 15,000 円から 35,000 円未満部門が 7,877 名、1 泊 9,000 円から 15,000 円未満部門 6,022 名そして 1 泊 9,000 円未満部門は 6,759 名であった。

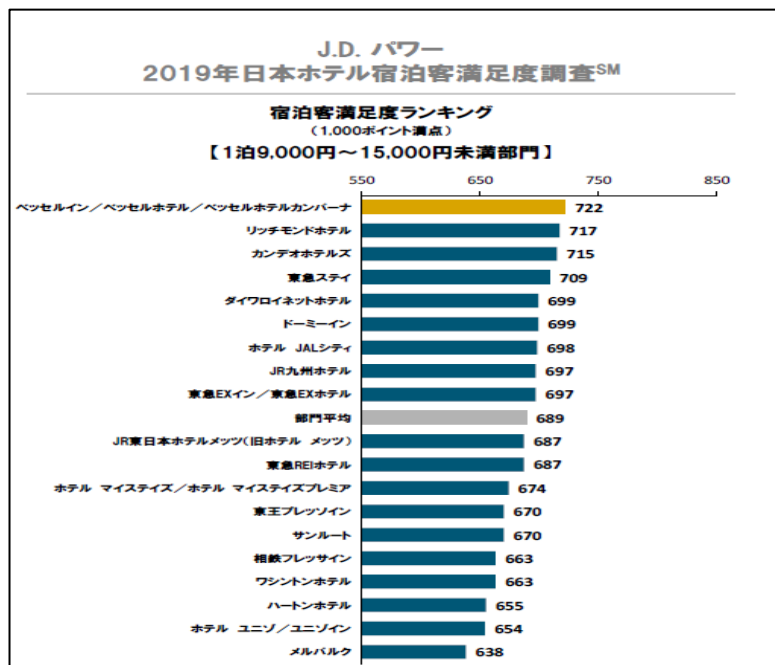
同調査では総合的な顧客満足度に影響を与えるファクターが設定され、各ファクターの詳細評価項目に関するユーザーの評価を基に 1,000 ポイント満点で総合満足度スコアが算出されている。顧客満足度を構成するファクターは、予約（電話及びウェブサイトを通じホテルもしくはホテルグループ・チェーンに直接行った予約の評価）、チェックイン・チェックアウト、客室、料飲、ホテルサービス（レジャー・フィットネス施設、温泉・浴場施設、ビジネスセンター、インターネット接続サービス等の付帯施設やサービス全体の評価）、ホテル施設、料金

（客室料金、通話料金、F&B 料金など滞在中に費やした費用全体の評価）となっている。

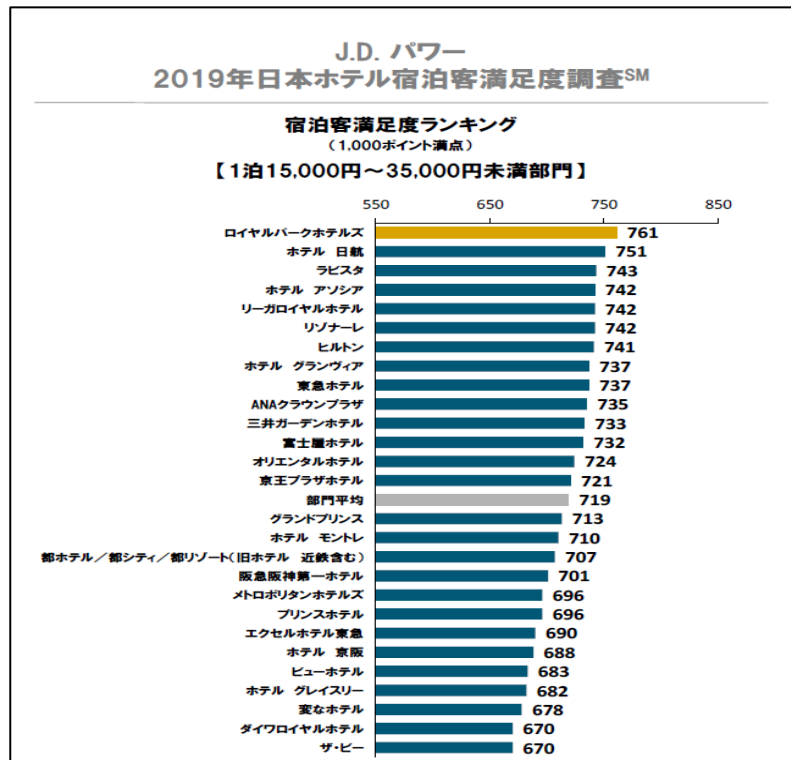
図表 5－8



図表 5－9



図表 5-10



出所：JD パワー「2019 年日本ホテル宿泊客満足度調査」

<https://japan.jdpower.com/ja/press-releases/2019-Japan-Hotel-Guest-Satisfaction-Index-Study> 最終閲覧日：2020 年 12 月 10 日。

同調査によれば、1泊35,000円以上では、ザ・リッツ・カールトン、15,000円未満では三菱系ホテルであるロイヤルパークホテルズ、9,000円以上15,000円未満ではダイワハウスグループのリッチモンドホテルズそして9,000円未満では日本全国にチェーン展開する不動産開発を主とするベッセルホテルズや共立メンテナンスグループが運営するドリーミンが上位となっている。ホテルが数多く存在する日本のホテル業界で高価格帯の高級ホテル分野では、外資系ホテルであるリッツ・カールトンが第1位と評価されたことになる。J.D パワー社による2006年から2019年にわたる14回の同調査において、ザ・リッツ・カールトン

は1泊35,000円以上部門で、都合11回（2006－2015年、2019年）第1位にランクされている。

また、リッツ・カールトン社のサイモン・クーバー社長は自社のサービスについて以下のように述べている。

「他の外資系ホテルのことは気にならないし、特定のホテルをライバル視することもない。重要なのはリッツ流の手厚いサービスを打ち出せるかだ。リッツでしか味わえないサービスを提供できれば、どんなに高い料金でも顧客は満足してくれるからだ。」¹⁷⁸

先で述べたザ・リッツ・カールトン沖縄のリクルートメント&ラーニングマネージャーも同様のことを述べている。

「リッツ・カールトンホテルの利用者の多くは顧客といわれるリピーターである。6割以上のホテル利用客がリピーターである。毎週、宿泊を利用される方や親子世代で利用される方も多い。そしてその顧客たちは、世界のリッツ・カールトンホテルを利用している。彼らにとって他のホテルは利用しないというのが常識である。彼らの興味は、常に高品質なサービスであり、価格ではない。ひとつの事例として、客室も高価格帯のものから先に予約が入り、部屋が埋まっていくのも当社の特徴である。一方で客室を安価で提供しても顧客層からの予約は入らない。多くのリッツ・カールトンホテルの利用者は自分の好きな時に自分が求めるサービスの提供を受けること、そして客自身がそのサービスや料理等に心身ともに満足することそして彼らは時間を有意義に使うことを信条としている。それだけに常にサービスや料理そして施設の高品質を維持するためにもスタッフの教育訓練が求められる。」

¹⁷⁸ 日経産業新聞記事『質のリッツ売り込む』2006年5月12日。

また、リッツ・カールトンホテルが加盟するマリオットホテルズの代表であるマリオット氏とモルモン教との関係について文献の中で以下のように言及されている。

リッツ・カールトンホテルの親会社であるマリオットホテルズは世界で一番巨大なホテルグループであり、代表である J・W・マリオット・ジュニア

(J.W.Marriott, Jr) は敬虔なモルモン教徒（末日聖徒イエスキリスト教会）でもある。米国ではモルモン教は飲酒をしないそして喫煙しないなど戒律の厳しい宗教でも世界で知られている。その戒律の中に、愛情を持って人に接することの素晴らしさや家族への愛などが述べられている。本来、リッツ・カールトンホテルは顧客第一主義のホテルであり、ゲストをホテルの家族として扱い、そのサービスが世界中から評価されてきたホテルである。その教えはリッツ・カールトンホテルのサービスの中心的な考え方である。ゲストを満足させるためにホテルスタッフが努力を重ね、やり遂げる意志をもつことそして自分の家族として客を大切に扱うことを信条としている。そのような企業風土にマリオットグループの総裁である J・W・マリオット・ジュニア (J.W.Marriott, Jr) が共感するところとなり、マリオットホテルグループの一員となった。リッツ・カールトンホテルのホテルスタッフはゲストとの心からのコミュニケーションを求め、ゲストから信頼されるという特別な使命がスタッフとして働くためのモチベーションとなっている。勿論、企業である限り収益を考えることが第一であるが私たちスタッフは収益よりもゲストとの言語を超えた信頼を基盤としたコミュニケーションを求めている。¹⁷⁹

次に企業としての「売上高」について検討してみたい。リッツ・カールトン社

¹⁷⁹ J・W・マリオット・ジュニア、キャシー・アン・ブラウン「マリオット・ウェイサービス 12 の真実 (1999) 日本能率協会マネジメントセンター、204～214 頁。参照。

の親会社であるマリオット・インターナショナルは、他の大手ホテル企業を引き離し大きな成果を上げている。

少し古いデータであるが、2010 年 10 月から 12 月期でみると、売上高はスターウッドホテルズが 13 億 4000 万ドル、ハイアットホテルズが 9 億 1800 万ドルであったのに対して、マリオットホテルズは 36 億 4200 万ドルであった。（図表 5－11、参照）なお、リッツ・カールトン社はマリオット・インターナショナルの完全子会社であるので、リッツ・カールトン社単独の財務諸表は公表されていない。世界を代表するホテル企業である米国ハイアットホテルズの売上高の約 4 倍のマーケットを持ち、そのマーケットの大きさを伺うことができる。その売り上げから企業規模を理解することができる。

図表 5－11

2010 年 10 月－12 月 (3 ヶ月間)	マリオット ホテルズ	スターウッド ホテルズ	ハイアット ホテルズ
売上高 (百万ドル)	3,642 ドル	1,340 ドル	918 ドル
客室稼働率 (%)	67.4	67.9	67.3

出所：日経産業新聞「米ホテル業績回復続く」2011 年 3 月 4 日。

2020 年度の Fortune500 によると、図表 5－12 に示したように 500 社以内に入るホテル企業は 5 社（マリオットとヒルトンを除く 3 社は総合型リゾート企業）である。マリオット・インターナショナルの売上高は、ホテル企業の中ではトップで、209 億 7200 万ドルである。当期純利益は、12 億 7300 万ドルでホテル企業の中では 3 位であり、前年度に比べて 33.2%減少している。これはマリオット・

インターナショナルが 2017 年にスターウッド・ホテル&リゾート（シェラトン・ウェスティン、ル・メリディアン等の有名ホテルの多数を擁する（図表 4 参照）買収したことが影響している。このようなマリオット・インターナショナルの卓越した業績にはリッツ・カールトンホテルの成功とこれへの高い評価が寄与していると考えられる。

図表 5-12

Fortune 500 順位	企業名	売上高（前年度比） 単位：100 万ドル	当期純利益（前年度比） 単位：100 万ドル	時価総額（前年度比） 2020 年 3 月 30 日株価に基づく 単位：100 万ドル	従業員数
157	Marriott International	20,972（+1%）	1,273（-33.2%）	24,254.5（-6%）	174,000
235	Las Vegas Sands	13,739（+0.1%）	2,698（+11%）	32,433.7（-5%）	50,000
249	MGM Resorts International	12,899.7（+9.7%）	2,049（+339%）	5,813.8（+17%）	72,000
338	Hilton Worldwide International	9,452（+6.1%）	881（+15.3%）	18,933（+7%）	173,000
454	Wynn Resorts	6,611.1（-1.6%）	123（-78.5%）	6,471.4（-6%）	30,200

（出所）Fortune 500, 2020

(<https://fortune.com/fortune500/2020/search/?sector=Hotels%2C%20Restaurants%20%26%20Leisure>)

アクセス日：2020 年 11 月 13 日）

第 6 章 ハイアットにおけるコーポレート・ユニバーシティ

第 1 節 ハイアットホテルズアンドリゾーツの企業概要

この章においては、日本のホテル業界で活発な事業展開をおこなう米国ハイアットホテルズアンドリゾーツ（以下、ハイアットホテルズ）の企業内訓練、特に

コーポレート・ユニバーシティについての取り組みに関して検討する。実際に人材育成のためにホテル現場においてどのような人材育成プログラムが展開されているかを検証したい。

ハイアットホテルズは世界で 60 を超える国々で 875 以上のホテルを運営する世界有数の米国ホスピタリティ企業である。傘下の 875 ホテルは、利用客のセグメンテーションに合わせた 20 のブランドの下で差別化が図られている。20 ブランドは、次の通りである。パークハイアット、ミラバル、グランドハイアット、アリラ、アンダーズ、アンバウンドコレクション by Hyatt、デスティネーション、ハイアットリージェンシー、ハイアット、ハイアットジーヴァ、ハイアットジラーラ、トンプソンホテルズ、ハイアットセントリック、キャプション by Hyatt、ジョワドゥヴィーヴル、ハイアットハウス、ハイアットプレイス、トミー、ハイアットレジデンスクラブ、エクスヘイル。

日本でもグランドハイアット東京を中心として、2019 年にはハイアットプレイス東京、パークハイアット東京そして 2020 年の 1 月にはパークハイアットニセコ HANAZONO を最近開業したことにみるように、ラグジュアリーホテルやリゾートホテルを含めた積極的なホテル開発を行っている。¹⁸⁰同社が日本において運営する代表的なホテルは以下の通りである。パーク ハイアット ニセコ HANAZONO、アンダーズ 東京、グランド ハイアット 東京、ハイアット セントリック 銀座 東京、ハイアット リージェンシー 東京、パーク ハイアット 東京、ハイアット リージェンシー 横浜、ハイアット セントリック 金沢、ハイアット ハウス 金沢、ハイアット リージェンシー 京都、パーク ハイアット 京都、ハイアット リージェンシー 大阪、グランド ハイアット 福岡、ハイアット リージェンシー

¹⁸⁰ 長谷川耕平・栗山真太朗「なぜ、外資系ホテルブランドは地方進出が増えていくのか」『週刊ホテルレストラン』55 (6)、44～45 頁参照。

那覇、ハイアット リージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄。これらは日本を代表するホテル群へと成長している。¹⁸¹

ハイアットホテルズは、米国の建築家のノーベル賞といわれるブリッカー賞の創設者であるシカゴの資産家であるブリッカー家が運営するホテル企業である。創業は比較的新しく 1957 年であり、約 60 年前に設立されたホテル企業である。

¹⁸² ハイアットホテルズの沿革を簡単に紹介すると以下の通りである。

ハイアットは、1957 年にロサンゼルス国際空港に隣接するハイアット ハウス モーテルを購入したジェイ・プリツカーによって創立された。その後、10 年にわたり、ジェイ・プリツカーとその弟、ドナルド・プリツカーは、プリツカー家の家業の利害関係者らとともにハイアットを北米規模のホテル経営会社に育て上げ、同社は 1962 年に公開企業となった。1968 年には、ハイアット インターナショナルも創立され、続いて独立した公開企業となった。その後、ハイアット・コーポレーションは 1979 年に、ハイアット インターナショナル コーポレーションは 1982 年に、それぞれプリツカー家の家業の利害関係者らにより企業化された。2004 年 12 月 31 日、ハイアット コーポレーションおよびハイアット インターナショナル コーポレーションをはじめ、プリツカー家の家業の利害関係者らが所有するホスピタリティ資産のほとんどが、現在のハイアット ホテルズ コーポレーションとして単一企業に統合されている。¹⁸³

このように他の外資系ホテル企業と比較すると後発組の企業ではあるが、得意のホテル建築技術を駆使して斬新なホテルデザインを開発し発展を続けている。

¹⁸¹ 『国内のハイアット』 <https://www.hyatt.com/ja-JP/promo/hotels-in-japan>
最終閲覧日：2020 年 10 月 11 日。

¹⁸² 中村正人（2009）『ホテル業界大研究』産学社、153 頁。

¹⁸³ 『ハイアットの歴史』 <https://about.hyatt.com/ja/hyatthistory.html> 最終閲覧日：2020 年 9 月 20 日。

第2節 グランドハイアット東京におけるコーポレート・ユニバーシティの取り組み

日本ハイアット株式会社、代表取締役副社長坂村政彦氏はハイアットのホテル運営の特徴として、ホテルを20のブランドに分類し、20ブランドがそれぞれのセグメントのハイエンドブランドになっていることが特徴であると述べている。具体的には、ひとつのホテルに対して、そのロケーションでしか得られない魅力を探して、それをしっかりと形にしていき、そして数を追うのではなく、ひとつひとつのホテルのコンセプトを明確にして、ゲストのニーズに合わせブランド力を高めていくことがハイアットの戦略であると述べている。また、大きな特徴として他社との違いは人材であると述べている。人材トレーニングに力を入れており、ハイアットイズムを持った「ハイアタイズ」された人材育成を行う。¹⁸⁴

坂村氏はハイアットホテルズの人材育成について以下のように言及している。

「人材育成は時間軸だと思います。そのスタッフの性別や国籍を問わず、適正と希望を見ながら長い時間軸で育てていくカルチャーがハイアットにはあります。私たちはよくハイアットイズム、とかハイアタイズというのですが、ハイアットイズムを持った、ハイアタイズされた人を育てていくことに力をいれています。そしてスタッフ自身もハイアットというブランドに愛着を持っている人が多く、そういった人たちの中から、将来を見据え、誰をリーダーにしていくのか、ということを経営的にやっているのです。例えば、現ハイアットリージェンシー瀬良垣アイランド沖縄の野口総支配人は、ハイアットリージェンシー箱根の総支配人に就任したとき、ハイアットのインターナショナルホテルとして最初の女性総支配人でした。本来であれば大きな決断ですが、適材適所で、最も良い仕事を

¹⁸⁴ 岩本大輝（2018）「ホテルブランドの最先端を追う」『週刊ホテルレストラン』53（30）、48～53頁、参照。

してくれる人を選んだ結果です。ハイアットセントリック銀座東京の内山総支配人も最初は福岡のハイアットの料飲スタッフからキャリアをスタートさせました。その後いくつかのハイアットを経て、リーダーとしてのトレーニングを受け、現在に至ります。こういったことができるのがハイアットなのです。」¹⁸⁵

これらのことは、ハイアットが、採用並びに昇進においてダイバーシティを重視するとともに従業員の属性（本社採用の幹部候補生か、現地採用のウェイターかの区別も含めて）にとらわれずに処遇していることの表れである。具体的には、インクルージョン&ダイバーシティについてのグローバルインクルージョン&ダイバーシティ審議会を立ち上げ、人事・労務管理者を対象にトレーニングを実施し、人材管理の現場におけるインクルージョン&ダイバーシティの浸透を推進している。¹⁸⁶

具体的には、多様な人材の雇用、昇進、維持を更に進めて、女性と有色人種の比率を高め、特に管理職の構成は、組織全体のバランスからそしてそのホテルが建設されたコミュニティから平等に選ぶことを方針としている。また、募集や採用については社内のガイドラインを遵守するとともに、管理的な役割を担う人材の選定をおこなうに至っては多様な候補者のリストを準備し公平・平等な競争条件を保障している。またハイアットは地域社会の貢献のために恵まれないコミュニティで暮らす若者たちの採用を積極的に行っている。また、マイノリティー、特に黒人の人々が経営するビジネスからの積極的な調達をするなど購買面でもダイバーシティを重視している。従って逆に言えば、多様な属性をもった従業員にハイアットの統一的な経営方針や経営理念を浸透させるためには、ホテルビジネスのための人材トレーニングが不可欠なものとなる。¹⁸⁷

¹⁸⁵ 同上記事、48～53 頁、参照。

¹⁸⁶ Change Starts Here Diversity, Equity, and Inclusion (hyatt.com) 最終閲覧日：2020 年 9 月 15 日（以下、Change Starts Here, と表記）。

¹⁸⁷ 同上記事、Change Starts Here. 参照。

ハイアットに代表されるように、外資系ホテルの日本のホテル業界への積極的な進出が目覚ましいが、日本のホテル企業と運営や経営面で異なる点は、言語の違いや文化や習慣の違い外国スタッフと日本人スタッフが同じホテルで働くということである。インバウンドの増加により外国人客が増えその対応が迫られているが、それ以上にホテル業界で取り組まなければいけない課題がスタッフ同士の異文化コミュニケーションへの対策である。

日本人のホテルサービスは日本の代表的ホテルであるホテルオークラが代表するような「おもてなし」を主体としたものであり、客との距離を保ちつつ行う丁寧な接客である。以下は日本の代表的ホテルであるオークラのサービスの考え方を述べたものである。会社のホームページにその理念が掲載されている。

「親切と和はホテルオークラを世界最高のホテルにするという高い信念を実現させるために何よりなければならないこととして、開業時の社長、野田岩次郎によって掲げられた理念です。ホテリエとして、常に技量を磨き、お互いを敬愛し、チームワークを大切にするという精神を重んじる言葉として受け継がれてきましたが、開業 50 周年を機に言葉として受け継がれてきましたが、開業 50 周年を機にこの理念をあらためて見つめ直し、より身近に感じられるように表現しました。お客様に「親切」、従業員に「親切」、物に「親切」、人と人が繋がる「和」、もてなしの「和」、しつらえの「和」、常に「親切と和」の心を持って、さらなる飛躍へ挑みます。」¹⁸⁸

しかしながら、欧米を中心とした外資系ホテルの接客は、フレンドリーさを重視したサービスである。この考え方は日本のホテル業と外資系ホテル企業とのサービスに対する大きな違いであり、その差異を融合させるためにもスタッフのサービストレーニングは必要である。

¹⁸⁸ 『ホテルオークラ東京』 <https://theokuratokyo.jp/company/philosophy/>
最終閲覧日：2020 年 10 月 25 日。

筆者はグランドハイアット東京の人事部人材開発室の人材トレーニングマネージャーである深澤竜平氏に面談することができた。深澤氏は人材トレーニングの必要性そしてコーポレート・ユニバーシティについて以下のように述べている。

「社内の人材育成トレーニングは会社にとって必要なモノであり不可欠なものである。弊社グランドハイアット東京やアンダーズ東京のホテルスタッフは海外19ヶ国のからの人材が集まっており、人種や言語も様々であり、異文化社会の中でホテル事業が運営されている。ホテルスタッフが母国で身につけた習慣も慣習も異なっており、サービスへの考え方も異なる。誰もが平等にトレーニングを受けられることができ、だれもが昇進の機会を得ることができる。したがって共通の目的そして目標を明確にするために、スタッフのためのトレーニングプログラムを積極的に定期的な連続性の下でおこなっていかなければならない。スタッフのオペレーションの統一感がなければホテルとしての魅力が失われてしまう。様々なトレーニングを目的別そして階層別に定期的に行う社内の教育機関（コーポレート・ユニバーシティ）として効果的な運営をおこなっている。それがホテルスタッフとしての能力を高めるためのひとつの方法である。また、ホテル業は組織で行う業務であり、組織の中でのリーダー役が求められる。職場のリーダーを育成して、そのセクション全体の責任を持ち運営できるリーダー人材の育成に役立っている。弊社の人材育成のためのコーポレートユニバーシティは次世代のリーダー育成とホテルスタッフのプロフェッショナルとなるための能力向上人材教育プログラムである。」¹⁸⁹

ハイアットホテルズは基本となるトレーニングに5つのプログラムを準備している。この5つのプログラムはハイアット・ラーニング・カリキュラム、ショー

¹⁸⁹ 2018年2月10日に「アンダーズ東京」（株式会社森ビルホスピタリティコーポレーション）にてインタビューを行った。（以下、2018年2月10日深澤竜平氏へのインタビュー、と表記）

トクロストレーニング、クロスエクスポージャー、ハイアット・Eラーニング、リーダーシップ・デベロップメント・プログラムから構成されている。そしてハイアットのコーポレート・ユニバーシティは、これら5つのプログラムをOJTとOff-JTによって消化していくこととして想定されている。

その意味で、ハイアットのコーポレート・ユニバーシティは、トレーシーによるコーポレート・ユニバーシティの整理における第2の類型、つまり「施設的な設定ではなく、仕事を通じて現実の問題や課題に取り組むことで学習していくフレームワークとプロセス……。言わばヴァーチャルなユニバーシティとして機能するもの」あるいは第3類型つまり「実際のものであれヴァーチャルなものであれ……。いくつかの異なる分野を教育し、多くの場合複数の職能レベルに分けてトレーニングを行うもの」に該当すると考えられる。

以下、ハイアットホテルズのコーポレート・ユニバーシティを構成する5つのプログラムの内容について検討したい。検討のための材料として使用している資料A,B,Cは、筆者が深澤竜平氏にインタビュー後に同氏から参考資料として頂いたものである。資料として論文中で使用するについては、深澤氏から許可を得て筆者が作成したものである。

基本となるトレーニングの1つ目に「ハイアット・ラーニング・カリキュラム」がある。このプログラムはハイアットのホテル業への考え方を示しているものであり、その内容はコーチングやタイムマネジメントと幅広いものであるが、基本的にはハイアットホテルにおけるサービスへの考え方やオペレーションスタッフとしての基礎知識を学ぶものである。トレーニング対象者は新卒者や初めてハイアットホテルで勤務する者を対象としており数日間にわたって実施される。

下記の図表Aは、グランドハイアットホテル東京における新入社員対象のハイアット・ラーニング・カリキュラムの一例である。料飲部に配属された新入社員のカリキュラムであり、オペレーションスタッフとして必要な知識や心構えなど

を学ぶ。このようなトレーニングプログラムがスタッフ育成のために計画的に実施され、ハイアットのホテルスタッフとしての基本的なスキルや資質が育成されていく。しかしながら、多くの日本のホテルではこのような教育的配慮に基づいたトレーニングは存在しない。OJT と称し、現場での指導はスポット的に行われているが体系的にかつ計画的に行われる例は少ない。

図表 A からわかるように、料飲部に配属されたホテルスタッフの心構えや商品として提供するワインや日本酒などの講義も行われている。また、サービスで使用するカトラリーと呼ばれる銀食器類であるフォークやナイフの説明そしてグラス類等の扱い方や管理方法までが細かく教えられている。サービス技術だけではなく、日本人が大切にする和の心や料飲部のホテルスタッフに求められる語学力や料飲サービスへの考え方などが講義されている。また、料飲部門では外国人客対応のための英語を使ったコミュニケーション力が必要とされるが、単なる英会話ではなく接客業のための英語の言い回し方や表現方法までが細かく指導されている。図表 A に示された例は、あくまでも料飲部の新入社員を対象とした研修であるが、研修内容には、料飲部だけではなくホテル全体の組織論までもが含まれている。通常、トレーニングはスポットでサービス技術を中心にそのやり方だけをホテル現場では教えることが多いが、このプログラム自体が計画的に定期的に行われ、体系だった教育プログラムとして社員に提供されている。企業側としてホテルスタッフを育成していくという確固とした考え方が存在することを垣間見ることができる。

グランドハイアットホテル東京では、例年 70 名近くの新卒学生が採用されている。そのうちの 3 割近くが大学生であり、ホテル業とは今まで無縁であった者たちも多く、初めての接客サービスを行う者も多い。従って、入社後の数ヵ月は社内にてトレーニングが実施され、ホテル全体の組織がどのように運営されているのか、そしてまた自分の配属される部署がどのような業務を行っているのかを

図表 6－1

	料飲部新入社員対象ハイアットラーニングカリキュラムの一例
1日目 (DAY1)	
9:00	F&Bアウトレットツアー (F&B Outlet Tour)
10:00	カトラリーとグラスの種類並びに洗い方、磨き方 (Cutlery & Glasses)
11:00	料飲部におけるフードプロモーションについて (Role of Food&Beverage Promotion)
13:00	飲料概論 (Beverage knowledge)
14:00	ワイン基礎 (Wine Knowledge)
15:00	日本酒基礎 (JAPANESE SAKE)
16:00	ハイアットホテルでの避難誘導 (Hotel Evacuation tour)
17:00	新卒者に対するトレーニング内容の説明 (年間) (Training schedule)
2日目 (DAY 2)	
9:00	料飲部におけるアウトレットの紹介と特徴 (F&B Outlet Introduction and features)
10:00	ホテルにおける組織並びに役割について (Hotel Organization)
11:00	料飲部マネージャーからの講義 (Lecture by F&B Manager)
14:00	和の心得 (The heart of Japan "WA")
A16宿泊副部長	料飲部における英語 (F&B English)
17:15	宿泊の基礎知識 (Room Information)

出所：筆者がインタビューを基に作成した。

学ぶために定期的なトレーニングが実施されるという。¹⁹⁰このトレーニングプログラムは新人スタッフが配属された部署にて支障なく働き始めることができ、その結果離職率を低減させる上で重要なプロセスであると言える。

図表 6－2 に示されたラーニングカリキュラムは、宿泊部に配属される新入社員スタッフ用のトレーニングプログラムの内容である。宿泊部は、フロント課、フロントサービス課そしてハウスキーピング課という 3 つのセクションがある。

¹⁹¹

フロント課にはいくつかの業務があり、チェックイン・チェックアウトのほか

¹⁹⁰ 2018 年 2 月 10 日深澤竜平氏へのインタビューより。

¹⁹¹ 池田誠 (1980)『ホテルマンの基礎実務』柴田書店、2～10 頁、参照。

にルームチェンジや予約業務そしてホテル会計処理、売り上げ処理など多岐にわたる業務がある。その業務方法を数ヵ月間学ばせホテルのオペレーション現場へとスタッフを送り出している。また、主商品としての客室を取りあげ、その商品性についての特徴を教えるなどの講義をおこなっている。

筆者はフロントマンとしてホテルに勤務した経験をもつが、通常であれば宿泊部のトレーニングは、客室清掃方法のみの指導がなされるところも多い。しかし、ハイアットラーニングでは定期的にそして計画的・長期的にラーニングプログラムを繰り返し、従業員をプロフェッショナルなホテルリエとするための人材育成をおこなっている。

また、スパなどのフィットネスについての講義も行っている。ホテルスパは、ホテルでは特別な上客が利用する場所である。コンシェルジュサービスなどを利用する者も多い。ハイアットホテルズのようなハイクラスホテルは、通常の場合、顧客と言われる定期的にホテルを利用する客が大半を占める。その顧客を対象とするサービスを重視することにより、ホテル企業としての経営の安定を図るため顧客サービスの質の向上化を重視していることが、このラーニングカリキュラムには伺える。

第2の「ショートクロス・トレーニング」は、宿泊部や料飲部の枠を超えて、ホテルスタッフに他部門の業務を経験させるものである。ホテルスタッフは新入社員として最初に配置されたセクションで異動させられぬままに長期間働く者も多く、他部署の経験や知識がないために、多くの部門が一体となって動いているホテル業をイメージできない者もいる。従って、あるサービスが別のサービスに引き継がれ、その結果サービスの連鎖の全体が価値を生み出す、ホテル産業に特有の価値連鎖の有り方を学習するトレーニングが必要となる。

図表 6-2

宿泊部新入社員対象ハイアットラーニングカリキュラムの一例	
1日目 (DAY1)	
9:00	予約業務について (Room Reservation)
10:00	フロントサービスの業務について (Front Service)
11:00	フロントマネージャーの業務について (Front manager)
13:00	客室見学並びにその部屋の特徴について (Tour Room Features)
15:00	従業員満足 (Employment Engagement Survey)
2日目 (DAY 2)	
9:00	客室の特徴についての講義 (宿泊部の組織・客室料金・VIP客の取り扱い) (Room Features)
10:00	客室管理課業務について (Housekeeping)
11:00	スパについて (Nagomi Spa)
14:00	コンシェルジュ業務について (Concierge)
16:00	ビジネスセンター業務について (Business Center)
17:15	宿泊副部長による講義 (Lecture Assistant Director of Rooms)

出所：筆者がインタビューを基に作成した。

多くのホテルスタッフは自分が所属する部署においての作業に忙殺されており、他部署とのコミュニケーションや係わりが希薄になるため、他部署を経験するトレーニングは効果的なものとなる。ホテルスタッフは実際に自分が所属する部署に戻ってからその効果を知ることになる。他部署のスタッフの動きやサービスを知ることそして体験することによりホテル全体の動きや状況を把握そして理解でき、ゲストへの接客を円滑にかつ効果的に行うことができるようになる。

第3は海外のハイアットホテルで研修を行う「クロスエクスポージャー」である。期間は1年程度のものである。海外のハイアットホテルで働くことによりハイアットグループ全体の企業経営やその理念を学ぶことができ、社員のキャリアアップを刺激するものである。同グループの海外ホテルズへの派遣や出向を行う

ことで、ホテルスタッフのグローバル化への対応力と社員のモチベーションの向上を図ろうとするものである。

第4は米国のコーネル大学との提携により行われている「ハイアット・Eラーニング」である。ホテルスタッフが自分の時間に合わせて学ぶシステムであり、科目としてリーダーシップ論やマーケティング論など大学の講義と同等レベルの科目が準備されている。各自スタッフはサービスや人事そして会計などの幅広い100以上の科目を自由に選択して学ぶことができ、各自の勤務シフトやライフスタイルに合わせてオンラインシステムにて学ぶことのできるものである。

最後に第5は、ハイアットのスタッフリーダーを育成するための「リーダーシップデベロプメント・プログラム」である。図表6-3を参考にいただきたい。このプログラムは、職場のリーダー育成は勿論のこと、企業マネジメントに必要なスキルをトレーニングするものであり、プログラム内容は部下を指導するためのコーチングや管理職に求められる倫理観など多岐にわたる。ホテルスタッフとして必要不可欠なコミュニケーションスキルから始まり、コーチングスキルなど人材育成そして会計業務に関しての分野まで幅広い内容となっている。

このリーダーシップ・デベロプメント・プログラムには日本のホテル業界では今まで実施されたことのない高レベルの内容が含まれている。多くの日本のホテルにおけるトレーニングの内容は、サービス中心で従って実技中心のものが主流となっている。具体的には料飲部における皿の持ち方や下げ方そしてワインボトルの抜栓作業、テーブルクロスの張り方、オーダーのとり方、送迎の仕方そして宿泊部ではゲストの荷物の持ち方、チェックインの方法、チェックアウトの方法、予約の取り方、客室清掃の仕方、ベッドメイクのやり方などでありホテル現場を対象に考えられたトレーニング内容である。

図表 6-3

リーダーシップデベロップメントプログラム内容についての事例
リーダーシッププロファイル (Leadership Profile)ポジションに求められる役割
コミュニケーションスキルについて (Communication Skill)
効果的な職場でのコミュニケーション (Effective Communication at Work)
論理的な考え方(Logical communication Skills)
コーチングスキル (Coaching Skill)
問題解決プロセス (HYATT Thinking)
ホテルスタッフとしての倫理観 (Ethics)
管理職に求められる資質 (What we expect from you as a Management)
ファイナンストレーニング (Finance Training)
人事管理 (Management People Training)
リーダーシップ (Leadership Talk)

出所：筆者がインタビューを基に作成した。

深澤氏は、マネジメントプログラムの必要性を以下のように述べている。

「ハイアットのマネジメントプログラムには日本のホテル企業では積極的に教育されていない内容が含まれている。特別に期間を設けてホテル幹部を育成しようとする日本のホテル企業は少ない。日系ホテル企業では、会社への愛社精神や忠誠心の強い者そして長期に渡りその企業に勤務する者が重視される傾向があるが、私たち、外資系ホテル企業は職務すなわち与えられた職種に対しての個々の能力で採用を決めている。従って新卒採用よりも中途採用を重視し、年間を通して採用活動を続けている。」¹⁹²

また深沢氏は採用制度について以下のように言及している。「米国本社ハイアット本部からの指示もあり、米国型の採用を行うことを重視している。日本企業のように新卒を採用してから長い時間をかけて人材を育成するより、スタッフの

¹⁹² 2018年2月10日深澤竜平氏へのインタビューより。

ポジション（職種や役職）で人材を募集し、その人材がその求められるポジションの職務能力を備えているか否かで採用をおこなっている。そのためにポジションが空席になればすぐに募集を行い、ポジションを埋める形になっている。日本のホテル企業のように年功序列制の雇用ではなく、その人材が有するスキルによって人材を評価する採用を積極的におこなっている。そしてその職務能力を更に向上させるために効果的な人材トレーニングが求められる。」¹⁹³

ここでは少し米国型ホテル企業においての人材トレーニングの考え方について触れておきたい。米国型採用においては、職務遂行能力が重要な採用基準とると同時に、採用後においても、常に職務遂行能力を向上させるためのいくつかのトレーニングプログラムが用意されていることが一般的である。

二神は企業の採用に関して以下のように言及している。日本の採用は人が中心であり、欧米は職務が中心である。欧米では職務すなわちそのポジションに必要な人材を採用し、日本は企業として役に立つ人材を採用すると考察している。具体的にはハイアットホテルのように、企業内のあるポジションが退職などにより空きが生じた場合、新たに人材を募集する。例えば、ホテル現場でフロントマネージャーが退職などで不在となった場合、ホテル側はそのポジション業務が遂行できる人材を募集する。具体的には、フロントマネージャーの業務であるチェックイン・チェックアウト業務ができる人、会計業務ができる人、所属長として部下を監督指導できる人、ナイトマネージャー業務ができる人、語学が堪能な人、IT処理能力のある人など職務遂行能力のあるホテルの人材が求められる。そして、そのポジションの職務で採用された人材は原則としてその職にとどまることになり、そのポジションで長期に渡り、働くことになる。そのためその人材はより良い待遇やより高いポジションを求め、数年で転職をすることになる。¹⁹⁴

¹⁹³ 同上

¹⁹⁴ 二神恭一（2000）『企業と人材・人的資源管理』八千代出版、140～144 参

その一方で、日本型雇用の場合は原則として新卒採用が中心であり、採用された人材は様々な部署や業務を経験しながら仕事ができるように育成され、経験と育成と評価の3つが繰り返しながら育成される。従って日本型企业はその企業に勤務する年月が、そのまま個々の成長に反映すると考えられる。その事例として欧米型では賃金は職務によって決まり、日本の場合はその人の評価に対して支払われる属人給である。¹⁹⁵

ハイアットホテルズは、図表 6-1、6-2 で示したホテル現場のオペレーション層を対象に行うトレーニングプログラムと図表 6-3 で示したホテルのマネジメント層を対象とした2つの異なるプログラムが行われている。

オペレーションのホテルスタッフを更にいくつかの層に分け、そしてマネジメント層も管理機能や監督機能に分類することで効果的にトレーニングをおこなっている。このようなトレーニングを計画的にかつ定期的におこなうことで、ホテルとしてのサービスのレベル維持並びに向上そして従業員の高いモチベーションが保持されている。また、総支配人を目指す者にとっては上記の5つのトレーニングプログラムを受講することは非常に個人のキャリアプランニングにおいても効果的であり、グローバル化社会に対応できる有能なホテルスタッフの人材育成にもつながっている。そしてそのことは世界的にも認められるファーストクラスホテルへの成功へとつながっている。

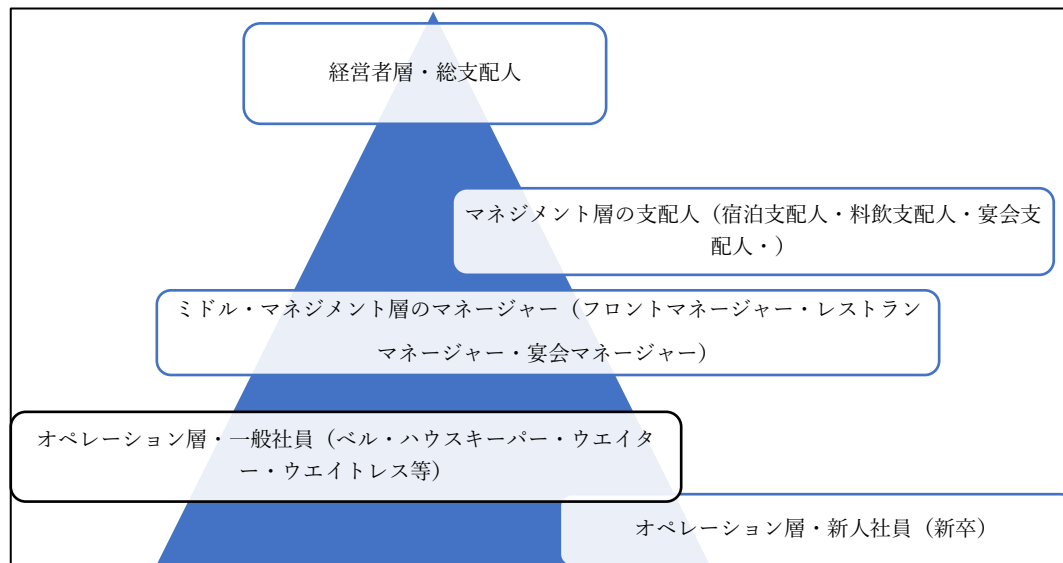
また、ハイアットホテルズのトレーニングは階層別人材育成が大きな特徴として示されている。深澤氏は「効果的にかつ体系立てたトレーニングは階層別が効果的である。」と述べている。¹⁹⁶

照。

¹⁹⁵ 同上書、207～219 頁、参照。

¹⁹⁶ 2018 年 2 月 10 日深澤竜平氏へのインタビューより。

図表 6-4 ホテルオペレーション現場での職場階層



出所：インタビューを基に筆者が作成した。

階層とは、会社から求められる役割の違いである。階層が違えば企業から求められる能力や技術も異なる。図表 6-4 を参考にしていきたい。

図表 6-4 はホテル企業における組織のポジションを表したものである。オペレーション層である新卒社員から経営者層の総支配人まで 5 つの階層から成りたっている。企業によって形式は異なるが、多くのホテル企業では頂点に総支配人が配置され、総支配人の下に 4 つの階層が存在していることが一般的である。経営者層としての総支配人とマネジメント層の支配人を対象とした階層別トレーニングを実施することのメリットとして以下の点が指摘されている。

「①指揮命令系統を明確にすることができる ②責任や権利・義務の所在が明確になる ③コミュニケーション・パスを最小限に抑えられる ④管理・監督がしやすくなる ⑤上層部が計画した戦略を役割分担することで効率的に実行できる

⑥キャリアアップの可能性を拡大できる」¹⁹⁷。 図表 6-4 から理解できるように、マネジメント層とオペレーション層とにおいては職責も異なり、個人に対して企業の求めるスキルは異なっている。組織の上位層としては企業の売り上げや収益を第一に考え勤務しなければならない。オペレーション層である一般社員や新卒社員には、ホテル現場での実務遂行に関わるスキルが求められる。現場のサービス業務をオペレーターとして円滑におこなうことが何よりも優先される。

上記で述べたように、マネジメント層やミドル・マネジメント層の役職者には、売り上げ管理や予算などに関する知識とスキルそして部下の配属や指導に関する人材管理能力や部下を担当部署の目標の達成に向けてまとめあげるリーダーシップが求められている。そしてそのことはファーストクラスホテルであり続けていくために必要な社員のスキル向上と強靱な企業としての組織力を維持するために不可欠なことである。

日本のホテル企業一般のような受講者を分けせずに、現場のサービス業務に関するトレーニングを行うようなやり方とは異なり、ハイアットホテルズはトレーニングを階層別に行い、トレーニングの目的を明確にすることで効果的な人材トレーニングを行っている。また、そのことで人材の育成が計画的に行われ、効果的なホテル運営並び経営へと結びついている。

¹⁹⁷ 林正・KOU MEI・岡本寿・平瀬拓（2009）「階層別人材育成の現状と課題」『週刊ホテルレストラン』44（23）、42 頁引用。

終章 ホテル企業における企業内教育訓練の有効性

これまでの章を通して、資源ベース・アプローチに基づく SHRM における、企業の持続的競争優位の源泉が人的資源と HRM に求められるとする中心的命題に依拠しつつ、ホテル産業における最終製品であるサービスの特質についての議論を考慮に入れることにより、ホテル産業においては顧客を満足させるスキルと知識を有する人的資源としてのホテルスタッフを通じてしかサービスの生産が可能ではないので、サービスの生産とホテルスタッフの教育訓練を通じての育成はほぼ同義ではないか、そしてその意味で教育訓練という HRM の一環には特に戦略的意義があるのではないかという問題意識のもとに、ホテル産業における企業内教育訓練と企業外の教育機関との連携の実態、意義、そして課題について考察してきた。

上記で述べた問題意識は、ホテル産業において HRM の一環としての教育訓練は実際に戦略的意義を有しているか、言い換えれば HRM の一環としての教育訓練がホテル産業においていかに持続的競争優位の源泉たりえているか、さらに言い換えれば HRM の一環としての教育訓練がホテル産業においていかに企業の戦略的目的の達成という点で有効性があるか、という問いに答えが与えられれば、考察のための最後の段階にたどり着いたことになる。その意味で、このような問いを検討することは、結論を述べるべき終章にふさわしい課題であるといえる。

しかしながら、第1章で述べたように、人的資源あるいは HRM が企業の戦略的目的の達成という点で発揮する有効性なり効果を客観的に明らかにすることは、現在のところ、まだ十分には達成されていないといってよい。ましてや、HRM の一環としての教育訓練の有効性を特定することは、現在のところ、さらに困難な問題となっている。この問題は、資源ベース・アプローチに基づく SHRM にとっての理論的な急所であるとともに弱点でもあるといってよい。それゆえ、ここで

は、本論文の結論に代わるものとして、資源ベース・アプローチに基づく SHRM の研究成果を摂取したホテル経営学におけるこの問題に対する取り組みをひとまず検討しておきたい。

第1節 資源ベース・アプローチに基づく SHRM の有効性に関する問題点

(1) 人的資源あるいは HRM と企業業績との間の因果関係

コーネル大学ホテル経営学ビジネススクールのテキストの中で、Walsh *et al.* の論文にコメント論文を寄稿している Tracey は、この問題を以下のように要約している。

「Walsh *et al.* は、企業が長期の成功と競争上の持続可能性を達成する上で人的資源が役立つかもしれないプロセスに関する洞察を与える、2つの一般的なフレームワークを説明している。最初のフレームワークは、より広範な経営戦略論や経済学に原泉をもつ、RBV である。この説明は、価値、独自性、利益率を創造するかもしれない人的資本を含む、企業の内部的な資源の管理に焦点を合わせている。残念ながら、このフレームワークは、企業が長期的な成功を達成することに役立つかもしれない人的資本要件のいくつか、つまり人的資本の希少な特徴を利用し、模倣困難な方針、プログラム、システムを創設すること等を認識する一方で、その様々な要件が持続可能な競争優位性を達成するために組織され管理されるプロセスに関しては、ほとんど説明していない。「希少な特徴を利用する」とは一体何を意味するのか。価値を付加する人的資源政策の明確な表素は一体何であるのか。これらやその他の多くの関連する疑問が、解答を待っている。」¹⁹⁸

また、資源ベース・アプローチに基づく SHRM に関するプロパーの研究もこ

¹⁹⁸ Tracey, op. cit., p. 495.

のような問題については十分に自覚的である。Wright, Dunford, and Snell は、以下のように述べている。

「既存の SHRM の研究の多くは、このカテゴリー（Barney が 1991 年に発表した RBV の確立を印す論文 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” で展開された理論の直接的検証ではないような研究…引用者）に分類される。RBV の実証的な適用は、高業績作業システムや特殊な才能を持つ人々（talent）のストックに関するものから従業員のスキルと戦略との間のフィットに関するものに至るまで、様々の形態をとっているけれども、それはある共通の基底的なロジックを共有している。つまり、人的資源活動（HR activities）は、技能をもった労働力、つまり企業の目的に合致する行動に従事する労働力の開発を導き、したがって競争優位の一つの源泉を形成する。このことは、より高い業務上の成績を生み出し、それは収益性の増大へと転換され、ひいてはより高い株価（あるいは時価総額）をもたらす。この理論的なストーリーが魅力的である一方で、実証研究のほとんどが最終的には人的資源実践と業績という 2 つの変数だけを評価していることに注目することが重要である。

そのような（人的資源実践と業績との間の…引用者）関係を確定することは、企業に対する人的資源の潜在的価値に関する実証的証拠を提供する一方で、2 つの重要な点で RBV を適切に検証することに失敗している。第 1 に、人的資源実践（あるいは高業績作業システム）が経路依存的であり、あるいは因果関係が曖昧であるという命題の妥当性を、あるいはそれらが実際に模倣することが困難であるかどうかを、実証的に評価しようとした試みはまだ一つもないことである。直感的には明白で、逸話的なデータによって恐らくは支持されている一方で、その分野はその主張を支持する証明可能な定量的データを欠いている。……第 2 に、人的資源実践が労働者のスキルあるいは行動に実際に影響を与えるということ、

さらにこれらのスキルや行動が何らかの業績尺度と関係があるということを、証明しようとした試みはほとんどないことである。」¹⁹⁹

問題を一言でいえば、人的資源実践と業績だけを取り上げてその関係を単純に調査するような方法では、模倣困難な資源が何よりも競争優位の源泉となりうるという RBV の中核的論理の妥当性と有効性を検証できないということであろう。

(2) 問題を引き起こしている原因

このような問題を引き起こしている原因としては、以下のような点が指摘されている。

第 1 は、人的資源あるいは HRM が卓越した企業業績に転換されるまでのプロセスに関わる諸要素についての、第 1 章で述べたことに関連していえば、人的資源あるいは HRM と企業業績との間のブラックボックスについての、より明晰な概念化が不足していることである。これに関連して、Wright, Dunford, and Snell は、「もっと複雑な人的資源と企業業績との関係」の研究の必要性を提唱している。Wright たちがこのような提唱をするのは、従来の HRM 研究が、あたかも組織業績が諸個人の行動の集積からのみ生じるかのごとく考えてきたことを批判するからである。例えば、製品開発や製品のイノベーション（即ち、企業業績の一側面）に得意な企業が、新しいアイデアを生み出すことに長けた創造的な従業員（即ち、人的資源）を必ずしも継続的に保有してきたわけではないことは、経験的事実が示している。製品開発ケイパビリティは組織のシステムやプロセスの中に埋め込まれており、従業員はこれらのシステムを実行するが、システムから独立しているわけではない。したがって、Wright たちは、人的資源あるいは HRM の構成要素、要素間の関係、あるいは変化のメカニズムについてのもっと詳細な

¹⁹⁹ Wright, Dunford, and Snell, op. cit., pp.708-709. 中川、前掲論文「RBV に依拠した SHRM の可能性」、420～423 頁、参照。

研究を、コアコンピテンシー、ダイナミック・ケイパビリティ、企業のリレージ・ベースト・ビューといった概念を使って、つまり経営戦略論の内部で取り組む必要性を提唱している²⁰⁰。

第2は、HRM職能を評価するために使用されてきた基準の多くが、疑わしいということである。人的資源と企業成績との関係を検討してきた研究のほとんどは、単一の回答者（通常、調査対象企業におけるトップのHRM担当重役）による所属企業の人的資源に関する政策、手続き、システムについての回答をデータとして使用してきた。このような回答の背後には、当然ながら、述べられている方針（すなわち、何がなされるべきか）と業務の現実（すなわち、何が実際に起こっているか）との間には、かなりの相違が存在するかもしれない。したがって、実践（実際に起こったこと）についての正確な基準を獲得することは、述べられている方針（行われるべきこと）についての正確な基準を獲得することよりも困難であるかもしれない²⁰¹。

第3は、現在まで遂行されてきた研究のほとんど全てが、クロスセクショナルな研究方法に基づいていることである。Traceyによれば、HRMの政策、実践、システムが企業の成績を予測するかどうか、あるいはそれらが企業の成績の代表的指標となるかどうかを決定するためには、以下の三つの条件が満たされなければならない。一つ目は、原因であると想定される変数と結果であると想定される変数との間の共変動（covariation）が確定されなければならない。二つ目は、原因変数が結果変数に先行するという、「時間的先行性」（temporal precedence）が示されなければならない。そして三つ目は、ありうる原因と結果の関係に関する代替的な説明を照合やそれを妥当しないものとして除外する能力が示されなけ

²⁰⁰ Cf., Wright, Dunford, and Snell, op. cit., pp. 710-714. 中川、前掲論文「RBVに依拠したSHRMの可能性」、426～427頁、参照。

²⁰¹ Cf., Tracey, op. cit., pp. 495-496.

ればならない²⁰²。したがって、これらの3つの条件を満たさないクロスセクショナルな研究方法は、人的資源あるいはHRMと企業業績との間の因果関係を明らかにする上では不向きである。この点に関して、Wright, Dunford, and Snellは次のように述べて、歴史的な方法あるいは定性的なアプローチの必要性を示唆している。

「時間圧縮の不経済を認識することは、競争優位を検証することに対して、より一般的なクロスセクショナルな研究とは異なる、より長期的な、あるいは少なくとも歴史的な方法を暗示している。因果関係の曖昧性や社会的複雑性に焦点を合わせることは、現存する人的資源実践について調査するために様々の主題について単に質問することよりも、もっと定性的なアプローチを示唆しているかもしれない。」²⁰³

第2節 資源ベース・アプローチに基づくSHRMの有効性を研究するための新たな取り組み

(1) 項で述べられた問題は、資源ベース・アプローチに基づくSHRMが人的資源あるいはHRMが企業業績へと転換されるプロセスについて客観的な根拠を示しながら説明することが十分にできていないということであったが、それは同時に企業の内部で、HRM担当の責任者が財務担当の責任者に対して人的資源とHRMとが持続的競争優位の源泉であることを説得的に説明することが困難であるということでもあった。Walsh *et al.*は、特にホテル産業におけるこのような問題に取り組むために、(1) 項の「②問題を引き起こしている原因」の第1つまり「人

²⁰² Cf., *ibid.*, p. 496.

²⁰³ Wright, Dunford, and Snell, *op. cit.*, p. 710. 中川、前掲論文「RBVに依拠したSHRMの可能性」、425頁、参照。

的資源あるいは HRM と企業業績との間のブラックボックスについてのより明晰な概念化」と、第 2 つまり「HRM 職能を評価するために使用されてきた基準の多くが疑わしいということ」の観点から、人的資源投資の理解と評価において役立ちうる人的資源測定規準（HR Metrics）と人的資源解析（HR analytics）を提唱している。

（1）人的資源測定規準

Walsh *et al.* は、人的資源投資の理解と評価において役立ちうる測定規準の 3 つの範疇を認識している。つまり、能率（efficiency）、有効性（effectiveness）、そしてインパクト（impact）である（図表 7-1 を参照）。

図表 7-1

人的資源 プログラム	人的資源測定基準のタイプ		
	能率	有効性	インパクト
雇用管理	<ul style="list-style-type: none"> ●採用にかかる時間 ●採用当たりの費用 ●離職率 	<ul style="list-style-type: none"> ●採用者の成績レベル ●離職率の変動 	新しい採用管理プログラムによる顧客の再購入意図の増大
教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員当たりの教育訓練費用 ●教育訓練プログラムへの参加率 	<ul style="list-style-type: none"> ●教育訓練プログラムによって達成されたスキルの発達 	新しい訓練プログラムによる顧客満足度の増大
報酬	<ul style="list-style-type: none"> ●人件費 ●売上高人件費比率 	<ul style="list-style-type: none"> ●最優秀者を採用する能力 ●成績優秀者の定着 	新しい成績評価プログラムによる顧客からの苦情の減少

（出所）Walsh, K., Sturman, M. C., and J. Longstreet, “Key Issues in Strategic Human Resources”, Cathy A. Enz, *The Cornell University of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy*, Sage, 2010, p. 403.

能率の測定規準は、いかにうまく HRM 機能がその基本的な管理的課題を遂行しているかを確認させるものであり、欠勤率 (absence rate)、欠員率 (vacancy rate)、求人期間 (time-to-fill) positions、採用者当たりの費用 (cost per hire)、従業員あたりの訓練費 (training cost per employee) 等の項目を含んでいる。これらの測定規準は、収集の点で最も容易なものであり、HRM の有効性についての有益な情報を提供する。残念ながら、これらは、いかに HRM プラクティスが組織の成績を改善するのに役立っているかに対する洞察は提供しない。²⁰⁴

第二の種類の測定規準は有効性を捉えるためのものである。これらの測定規準は、HRM プログラムが、それによって影響されることが想定されている従業員に対して意図された影響を与えたかどうかを明らかにするのに役立つ。例えば、教育訓練プログラムの効果は、単に参加率や訓練費のような効率の規準だけで評価されるべきものではない。つまりそれらは、参加者によって獲得されるケイパビリティ (例えば、知識、技能、その他の諸能力) の種類という点で評価されるべきである。採用・配置プログラムの効果は、求人期間や採用者当たりの費用のような効率の基準だけで評価されるべきものではなく、そのプログラムによって提供される新しい採用者の有効性によって評価されるべきである。採用・配置についての効率規準が採用にかかる時間や離職率を考察するかもしれないのに対して、有効性規準は在籍者対離職者の質をとらえるべきであるし、成績優秀者が辞職するような逆機能的な離職が減少しているかどうか、そして会社のサービスや製品を提供するために必要なコンピテンシーを備えた従業員を採用制度が提供しているかどうかを、とらえるべきである。²⁰⁵

第3のタイプの測定規準であるインパクトは、HRM システムが会社のケイパビリティを開発し最適化しているかどうかを決定するのに役立つ。インパクトとい

²⁰⁴ Cf., Walsh et al, op. cit., p.402.

²⁰⁵ Cf., ibid., p.402.

う測定規準は、人的資源が行うことと、競争優位を獲得し維持する組織の能力に対する影響との間の関係を明らかにすることを可能にするものである。結局、HRMの究極の目標は、HRMプログラムの利益に対する有効性を証明することである。しかしながら、この種の測定規準の創造は、簡単なプロセスではない。妥当な数値は、情報システムにおいては容易には見つけられないし、従業員調査や顧客調査によっても捉えられない。むしろ、統計的手法と実験的方法のいずれかあるいは両方を採用しなければならない。それは、Walsh *et al.* が人的資源解析 (human resource analytics) と名付ける、研究ベースの方法によってのみ可能となり、意思決定者はHRMプログラムの実施によって引き起こされる企業業績に対する最終的な影響をこれによって理解しようとすることができる²⁰⁶。

(2) 人的資源解析

人的資源測定規準に関するWalsh *et al.*の説明によれば、人的資源解析とは、能率基準と有効性基準に関わるデータに基づきながら、人的資源やHRMが最終的に企業業績に対してどのような影響を及ぼしているかを、つまりインパクトを、明らかにすることである。その具体的方法について、人的資源解析はマーケティング・リサーチを参考にすることから得ている。

マーケティング・リサーチの背後にある根本的な諸原理は、HRMプログラムを理解するために応用することができる。実験、調査、分析というマーケティング・リサーチの原理は、意思決定を導くための適当な人的資源測定規準と連携して使うことができる。例えば、広告キャンペーンはいかにうまく新規の顧客をそれが引きつけるかという観点から評価されうるのとまさに同様に、同様の手法が職務の空きポストを埋めるための募集キャンペーンの有効性を評価するために応

²⁰⁶ Cf., *ibid.*, pp. 402-403.

用されうる。販売促進キャンペーンを評価するために使われる方法は、新しい業績連動型給与制度を評価するために使われうる。マーケティング・リサーチで採用されている実験的かつ分析的な手法は、HRM プログラムについてのいかなる数値であれそれに関連する感情 (affects) を評価するために使われることができ、HRM プログラムの効果は上述した有効性とインパクトの測定規準によって捉えられる。これらの概念は、従業員の職務技能に関する従業員の改善（教育訓練の介入後の）が組織の成績と利益率の改善に結びつけられる方法を検討する教育訓練評価の文献において応用され始めている²⁰⁷。

マーケティング・リサーチから手法を借用することに加えて、HRM 分野に固有の人的資源解析における進歩がこれまでにあった。特に、費用便益分析 (cost-benefit analysis) のツールは、人的資源に関わる意思決定を導くのを支援するために活用されてきた。既に述べたように、効用分析は HRM の介入に関連する便益を定量化するために設計されたツールである。個人の成績はある定量化可能なドル価値を有するという想定に基づいて、効用分析は特定の HRM プログラムに関連する便益と費用を評価するための一連の手法を提供している。要するに、効用分析ツールは、あるプログラムによって影響を受ける従業員の数に、そのプログラムが個々の従業員の品質改善に及ぼした影響を掛けることによって、ある HRM プログラムのインパクトを計算する。そのプログラムに関連する推定される費用は、この数値から控除される。その基本的な手法はかなり簡単である一方で、そのツールを開発した研究はその手法を洗練させ、精確にするとともに複雑にもしてきた。したがって、HRM の介入がある特定の従業員の成績に及ぼした改善を推定することがしばしば困難となっている²⁰⁸。

²⁰⁷ Cf., *ibid.*, pp. 403-404.

²⁰⁸ Cf., *ibid.*, p. 404.

より洗練された人的資源解析が出現する可能性は、数十年間存在してきた。効用分析ツールは 1950 年代以来存在してきたが、一般的には依然として管理者によって使われないままになっている。その原因が、手法それ自体に関連する欠陥にあるあると主張する研究者もいる。しかしながら、その使用法についての公式的な訓練がほとんど行われていないのに反して、その方法が洗練化されていることが、その広範な採用を制約してきたと、主張する研究者もいる。いずれにせよ、マーケティング・リサーチの開始が 1920 年代まで遡る一方で、HRM 教育の一環としていかなる種類であれ人的資源解析に関わるものは行われてこなかった。

結局、人的資源に関する戦略的な意思決定を行う個人が、そのような意思決定を導くための人的資源解析の使用法についてもっと訓練を受ける必要があると主張することで、Walsh *et al.* は、この問題についての検討を結んでいる²⁰⁹。

第 3 節 ホテル産業における教育訓練の有効性を示す暫定的指標

以上、Walsh *et al.* が提唱する、人的資源あるいは HRM と企業業績との間の関係をより客観的かつ厳密に明らかにするための研究方法の検討をもって、終章で本来なされるべき、ホテル産業における HRM 制度の一環としての教育訓練の有効性についての検討に代えたが、いうまでもなく、「HRM の一環としての教育訓練がホテル産業においていかに企業の戦略的目的の達成という点で有効性があるか」という問いに対しては、依然として回答が与えられていないままである。Walsh *et al.* が提唱する人的資源測定規準における教育訓練に関わる能率や有効性についてのデータが、現時点で与えられているわけでもない。したがって、最後に、以上の検討を補足する意味で、ホテル産業における教育訓練の有効性を、

²⁰⁹ Cf., *ibid.*, p. 404.

間接的に推定させるデータを提示しておきたい。ただし、Wright, Dunford, and Snell が指摘するように、「人的資源実践と業績という2つの変数だけを評価」²¹⁰し、両者の間のブラックボックスとして片付けるということが、現在の資源ベース・アプローチに基づく SHRM 研究の弱点であるならば、これから提示しようとするデータとそれに基づく推定は、そのような弱点を有する SHRM 研究の枠内にとどまるものであることは、いうまでもない。

ホテル産業における教育訓練を含む HRM の有効性に関する暫定的指標として、Dyer and Reeves の挙げる、企業内訓練を含む人的資源戦略の成果に関する以下の4つの項目を参考にすることができる。

第1は人的資源成果であり、具体的には、スタッフの離職率や欠勤率そして個人または集団の業績である。第2は組織成果であり、具体的には生産性やサービスの質である。第3は財務的成果または会計的成果である。第4は株価や株主配当で測られる株式市場での成果である。企業としての株式市場の株主配当などの成果である。以下、これら4つの成果の観点からこれまで述べてきたホテル企業やホテルスタッフ教育機関に関する検討を踏まえてホテル業における企業内教育訓練の特にコーポレート・ユニバーシティの効果について考察したい。²¹¹

(1) 人的資源成果

第1に、離職率、欠勤率、個人または集団の業績の改善という人的資源成果を達成するためには、個々の従業員がホテル業務に関連するスキルを向上させることが前提となる。企業内教育訓練を受けることにより多くの者は、企業において

²¹⁰ Wright, Dunford, and Snell, op. cit., p.708. 中川、前掲論文「RBVに依拠した SHRM の可能性」、420 頁、参照。

²¹¹ Cf., Dyer, Lee, and Todd Reeves, “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.3, 1995, pp. 656-670.

の自分の業務を円滑におこなうためのスキルを身につけることができるようになる。そのことにより、その人材としての業務へのモチベーションが高まり個人としての企業での業務や職務での満足につながり、さらに離職率、欠勤率、業績の改善につながると考えられる。

企業内訓練という社内全体のコミュニケーションを通して、従業員は将来どのようなスキルが自分に求められこのような技術を開発そして身につけるためにはどのような職務や経験が必要であるかを自ら知ることができるようになることが企業内訓練の一つの目的である。²¹²

多くのホテルスタッフは、高校卒業者や専門学校卒業者で占められている。高校卒業者は全くの業界未経験者であり、レストランでの接客業務やハウスキーピング業務を中心としたホテルサービスに従事する。また、ホテル学校などの専門学校卒業者は高校卒業者の業務の指導並びに監督を行う。そして専門学校卒業者は、ホテル現場での労働力の中核として勤務することになる。現場では、シフトと呼ばれる勤務体制で不規則な勤務状態の下、働くことが求められる。ホテル業界で離職率が高いのは、この勤務体制が大きな理由のひとつであるといっても過言ではない。

筆者が役員を務めるホテルでも²¹³、幾つかの勤務シフト（夜勤勤務も含め）で従業員は勤務している。そのため、夕方から勤務する者もあり、一般社員の生活サイクルとは異なる日常を送ることになる。その結果、生活が不規則となりやすく生活のサイクルを見失い肉体的にも精神的にも健康に害を及ぼし、離職する者も多いのも事実である。

²¹² 梅津祐良・水谷榮二（1990）『ハーバードで教える人材戦略』、日本生産性本部、152～155 頁、参照。

²¹³ 株式会社博多グリーンホテル、福岡県福岡市博多区博多駅中央街 4-4

従って、そのような状況の下では自己のキャリアアップなど自己開発のための時間を確保することは難しい。しかし、優れた企業内訓練を行うことにより、求職者に選ばれる企業となり、Aクラスの人材の注目を集め、離職させないホテル企業へと変貌することができる。ひとつの試みとして筆者が役員を務めるホテルでは、役職別に定期的な企業内訓練を実施している。大別すると、社員全員を対象としたビジネス講習研修と言われるものでホテル業界や観光業界の動向、フロント講習のみならず業務の効率化などホテルスタッフとして学んでおく必要があるもの、そして他の一つは役職別に行う研修であり、その役職やポジションに必要とされるスキルを中心に向上させるものであり、定期的を実施している。具体的にはマナーや英会話を中心とする外国語の学習そしてパソコンの操作や・仕事の手順・清掃方法などの研修を指す。そして役職者として運営の中心となる層には、財務について銀行系のコンサルタントを講師とした研修をおこなっている。また、法的な学びは、人事を中心とした事例を含む研修を定期的におこなっている。その成果として、スタッフの離職率は低く抑えられている。スタッフは、「研修を定期的に受講することで業務上のスキルから生じる悩みや語学の不安そしてITリテラシーへの知識不足が払拭され安心して業務に専念できるようになった。」と感想を述べている。結果的に業務の効率化や生産性の向上につながり、企業利益へと貢献している。

優れた企業内訓練とは、従来のような一連のスキル・セットをスポットで教えるようなものではなく機能的で横断的なものである。例えば、米国のコンサルティング大手企業であるブーズ・アレン・アンド・ハミルトン社ではウェブを使い独自のビジネスコースを開発し、ビジネスコースという教育プログラムの中で競争戦略、マーケティング、商品開発、イノベーション、組織行動学、ベンチャー

戦略など幅広いテーマにて授業を行い、様々なビジネスシーンで活躍できる人材育成を行っている。²¹⁴

また一つの事例として、シカゴ病院では企業内訓練を行うことにより、離職率が1993年の25.6パーセントから6年後の1999年には15.5パーセントまで下がったことで、その効果の検証を確かめている。²¹⁵

日本の一般のホテル企業における3年以内の離職率の平均が50パーセントであるのに対して、筆者が第4章でのべたように企業内教育訓練に重点をおいたリッツ・カールトンの離職率は16パーセントであり、同社での勤務がいかに従業員にとって魅力あるものであるかを知ることができる。利用客にとっても魅力あるホテル施設ではあるが、従業員にとっても働き甲斐のある企業となっている。

このように企業内教育訓練自体が求人募集における魅力ある手段として、離職率を下げ、企業に貢献できる優秀な人材を集めることへの一助となっていることが理解できる。

企業内教育訓練の効果を検証することができるいくつかの事例を参考にできる。配電機器の企業である米国カトラー・ハマー社には、2年に及び新人教育のための企業内訓練があったが、企業内大学であるカトラー・ハマー大学を設置し、8ヶ月の教育プログラムに改訂しその効果を得ている。そして完全なオンライン化を進めることにより新人の生産性は急角度で伸びるようになり、新人が一人前のコンピテンシーを得るまでの時間が短縮され、機能的なそして効率の良い人材育成につながっている。²¹⁶

また、観光庁は宿泊業の生産性向推進事業の中で富山の金太郎温泉の事例を報告している。金太郎温泉は昭和40年に開業された富山県魚津市を代表する客室

²¹⁴ Jeanne C. Meister(2002)「アメリカ企業内大学：その変容と進化」『Harvard Business Review』、ダイヤモンド社、38～51頁、参照。

²¹⁵ 同上

²¹⁶ 上掲（214）参照。

数 90 室の高級旅館である。しかしながら、「温泉での働き手は不足しており常に人手不足状態であり現場は常に人で不足であった。意欲ある社員に対して場当たり的に無理を押しつける形で 1 人 3 役化をおこなってきたが、十分な説明や支援が行われず、1 人 3 役化する前に疲弊して意欲ある社員の退職例が多数あった。」と報告されている。育成目標並びに育成方法（配属前の基本教育 40 時間・実務研修 120 時間）の細かい内容を実施そして約束することで、スタッフ本人も前向きに業務に取り組み、離職率の低下並びに社員が定着しなかった事による採用・教育ロス時間の削減効果が生まれた。育成の方法では、訓練の担当者である主任と一緒に遅番勤務を行い、主任の勤務日も設定し 19 回の訓練を実施している。²¹⁷

（2）組織成果

第 2 に、生産性やサービスの質等の組織成果である。ホテル業にとって大切なことは、ホテルスタッフの鍛錬されたスキルとホテルスタッフのチームワークがそのホテルのサービスの質すなわち価値となり、最終的には、そのホテルの評価へとつながることである。そして、ホテルスタッフのスキルやチームワーク感は、効果的な企業内教育訓練によってはじめて一定のレベル以上のものが確保されるのである。

ファーストクラスホテルはホテル企業としての主商品である「サービス」のコモディティ化を避けて維持管理していかななくてはならない。そのためには常に、従業員の新しい「気づき」や「学び」が求められそしてそのことが、従業員全員に浸透しなければならない。

²¹⁷ 観光庁「宿泊業の生産性向上推進事業」<http://www.shukuhaku-kaizen.com/all/> 最終閲覧日 2020 年 12 月 10 日。

組織が一体化することにより、サービスの連続性が生まれ、客に感動を与えることができる。企業内教育訓練はそれぞれの教育プログラムの対象である従業員が同じ教育プログラムのカリキュラムを受講することにより、知識や技術そして経験を共有でき組織は個々の従業員の単純な総和を超えたより一体化した組織となるのである。第5章で述べたリッツ・カールトン社ではクレドというカードをホテル従業員の全員が携帯することを義務づけられている。クレドをもつことにより、同じ信条を維持することでスタッフの一体感が強まるからである。

またクレドを持つことで、ホテルスタッフとしてのホテルゲストとのサービスの心構えや提供するサービススタンダードを同じにすることにより、更なる一体感が共有される。従って従業員同士の円滑な意思疎通が誕生し、ゲストへの効果的な接客を生むことにつながる。

米国のゼネラル・エレクトリック（以下 GE）は同社の企業文化と戦略課題の共有化をおこなうためにリーダー開発研究所（クロトンビル）というコーポレート・ユニバーシティを 1952 年に設置している。コーポレート・ユニバーシティで、従業員が継続的に訓練を受けることは企業の方針やミッションそして企業戦略を共有させる上で効果的な方法であるからである。²¹⁸

日本のホテル企業において、現場主義的な従業員指導が中心であり、毎年4月に終身雇用を前提に学卒の新人を一括採用し、その後は年功序列に基づいて処遇する日本企業の雇用慣行の下では、計画的かつ体系的な「企業内訓練」はあまり必要とされなかったのも事実である。なぜならば同じ言語や文化で育った人材は一樣なものがあり、「経験から仕事を覚える」ことが常であり、いわゆる職人型の人材育成が行われてきたと考えられる。

²¹⁸ 上掲（214）108～114 頁、参照。

しかしながら、令和の時代においては世代、職種、経験そして外国人労働者の増加など様々な状況が職場に発生している。また、多くの従業員は契約社員や中途社員そしてアルバイトに占められるようになり、正社員比率は年々低くなっている。社歴の浅い若年層や中途採用者はロイヤルティに乏しく、職種やセクションが異なれば均質的な職場は誕生しない。企業内訓練というひとつのステップを通して企業としての考え方を従業員と共有そして浸透させることが求められている。

作古は、効果的な教育訓練の項目は、職位、職種、職務についての資格要件と関連していると述べている。スタッフを3つのグループ（管理職・監督職・一般職）に分け、またそれぞれのグループをそれぞれ1等級から10等級まで等級化し、職務内容を決定している。1等級の一般職であれば定型単純業務や補助業務、そして最も高い等級である10等級は経営政策や方針の上申等経営陣の補佐そして統率管理業務など高度な職務が資格要件となり、その内容に従って訓練を行うことや企業側として訓練マニュアルの整備と資格要件に基づく評価基準の整備が必要であることを述べている。²¹⁹

（3）財務的成果

第3は財務的成果である。これは企業内訓練の成果として最も納得が得られやすい成果であり売上げに直結するものである。ホテルスタッフが良質なサービスをゲストに提供することにより、一般客から多利用客に変わりそしてリピーターと呼ばれる顧客層が増えることにつながる。その結果、安定した稼働率が得られるようになり経営が安定する。

²¹⁹ 作古貞義（1998）『改訂ホテル事業論』柴田書店、260～264頁、参照。

少しここではホテルの収益構造を振り返り、企業内訓練の必要性を検証してみたい。一般的にシティホテルの収益は、客室を販売する宿泊部門、料理や酒類を販売する料飲部門そして婚礼や会議そして式典などの料飲提供を含めた宴会部門の3部門から成立している。²²⁰

客室販売を主体とした宿泊部門の場合、シフト調整やAIの導入により固定人件費を安く設定できるうえ、ハウスキーピング業務をアウトソーシングに変えることで高い利益率を確保することができる。一般的に宿泊部門の利益率は60パーセントと言われる。宴会部門においては、宴会や会議そして婚礼という商品の性質上、前もって原材料費などを調整でき、大きな経費となるサービススタッフの人件費をアルバイトや派遣社員でまかなえることができるため利益率は50パーセント近くを計上することができる。料飲部門においては業態にもよるが、サービス・調理にも熟練した人材が必要であり、人件費が高く原材料費もゲストの稼働により影響を受ける。また食材のロス率なども原因で利益率は高くなく20パーセント程度しか望めない。²²¹

ホテルは企業であり、ビジネスとして利益率を上げることが優先される。いかに無駄なコストの発生を抑え利益率を高めることが最重要課題である。そのためには、それぞれの部門の各役職に応じてその業務レベルの企業内訓練が求められる。そして少しでも高い売上げと利益率を確保し維持するためには、損益計算書予算作成、メニュー開発そしてサービススタンダードの標準化など多岐にわたる教育カリキュラムが必要とされる。また、オペレーション層にはハウスキーピングなど如何に短時間で客室清掃が可能か否かなど企業内教育訓練の充実したホテル企業の財務数値が、充実していないホテルに較べてどの程度でよいのかを示す必要がある。

²²⁰ 作古貞義（1998）『ホテルマネジメント』柴田書店、69～74頁、参照。

²²¹ 中村正人（2016）『ホテル業界大研究』産学社、68～70頁、参照。

観光庁は宿泊業の生産性向上推進事業の中で、幾つかの企業内訓練の効果について報告している。東京港区に位置する宿泊特化型ホテルの芝大門ホテルはスキルマップによる上司と部下のスキルアップ面接の実施並びに OJT 目標の設定を行い、一定の効果を示したことを報告している。芝大門ホテルは、現場主義的な人材育成がおこなわれていたが、スキルマップの見直しと業務改善を行った結果、スタッフ各自の生産性が高まりスタッフの作業時間の短縮に成功している。ホテルスタッフ 2 名分で年間 312 時間の作業時間短縮に成功し業務効率を上げている。1 名で試算すると 156 時間となり、19.5 日間の人件費が軽減されたことになる。時間給 1000 円として年間 1 人 156,000 円の削減であり、スタッフが 100 名ならば 15,600,000 円となり大きく人件費の削減に貢献している。副次効果として、上司と部下とのコミュニケーションが良くなったことが報告されている。²²²

また、蓮台寺温泉の花月亭の事例では、企業内訓練の一環として接客プロセスの動画マニュアル作成をおこなっており、その成果について報告している。花月亭では以前は紙のマニュアルは存在していたが、一般的な内容で自社のサービス内容の実態にあったものではなかったため新人のホテルスタッフの指導に専門の指導者が時間をかけ細かく指導する必要があったが、教育訓練の一環として接客サービスの一連の業務であるチェックイン・案内・朝食夕食のセット並びに提供・ドリンクオーダーなどサービスプロセスを撮影し、動画マニュアルを作成し効果的な訓練を行った。動画はネットに限定公開し、スタッフはいつでも見られるようにした。また施設内でマニュアルが必要な場所に QR コードを表示するなどスマートフォンをかざすことで関連動画を直接みられるようにしたと報告している。改善効果として、以前は 1 ヶ月程度で規定のサービススキルに達していた

²²² 観光庁（2019）『宿泊業の生産性向上事例集 2』宿泊業の生産性向上推進事業、7～9 頁、参照。

が、改善後は3日から1週間で即戦力としてのサービススキルに達成し生産効率
が上がり、企業収益に貢献していることが改善の効果として述べられている。²²³

(4) 株式市場での成果

第4として株価や株式市場の株主配当などの株式市場での成果である。

米国のASTDとマネー・マネジメント会社が共同でおこなった社員研修への投資額とその後数年間の株主へのリターンとの相関関係をおこなった調査研究が話題となり、多くの企業が社員の教育すなわち社内訓練に興味をもつようになった。内容としては米国の500社を対象としたものであり、そのすべてを財務分析し、社員ひとりあたりの年間教育投資額が1128ドル以上の225社を対象に投資ポートフォリオにまとめ分析した。その結果は97年から99年の3年間でS&P500指数を平均45パーセント上回っていた。社員教育の投資に力を入れている企業の中にはおよそ46パーセントの企業が、コーポレート・ユニバーシティの存在を示しており、良質な人材を確保するためにはいかに企業内訓練のシステムの貢献度が高いかを強調している。コノコ社の2000年度のアニュアルレポートには、あらゆる階層において社員を育成することは個人の成功と企業の成功のいずれかにも不可欠なことであり、この企業では総合的かつグローバルな学習を志向し、社員一人ひとりのリーダーシップ・スキルを目指すために、幹部候補生にはマネジメントプログラムを主体とした革新的なカリキュラムを提供している。²²⁴

今後上場企業においては、R&Dや設備投資と並んで、企業として人材教育への投資額も明確にし、その成果として企業成長が行われることがさらに求められている時代がきている。従って、企業としての業績を向上させるためには何をしなければいけないかを議論する場も積極的に設けられてきている。

²²³ 同上書、7～8頁、参照。

²²⁴ 前掲（214）40～43頁、参照。

具体的には、社員教育にいくら投資を行い、その結果として成果を残せているのか。また外部との教育機関との提携によりさらに効果的な企業訓練への可能性など多くの項目を掲げ、企業も企業内訓練への可能性を見出そうとしている。

(5) 教育訓練の有効性をさらに向上させる上での課題

以上4つの項目から企業内教育訓練の有効性について述べてきたが、その有効性を更に高めるためには、第3章で述べた教育機関との連携が必要になると考えられる。

例えば、日本を代表するファーストクラスホテルであるホテルオークラはホテルスタッフの育成と海外支店のホテルオークラで勤務する和食調理人育成を目的に産学連携を開始している。以下はホテルオークラのホームページより参考にした。²²⁵

2020年8月に東京経営短期大学と産学連携のための協定書を締結した。これを受け東京経営短期大学は、2021年度より本格的なホテルスタッフ育成の「観光ホスピタリティコース supported by Hotel0kura」定員40名の新設を予定している。ホテルオークラ側は短大に講師やホテルスタッフ育成の為の授業カリキュラムを提供し、企業内教育訓練の一環として人材育成を行う。また、ホテルオークラは東京経営短期大学の同コースの卒業生を積極的に採用する予定である。

また、東京経営短期大学との産学連携の下で「日本留学制度」を創設し、海外のホテルオークラの支店からも、主に外国人の従業員や新規採用者を来日させて日本の観光産業分野の実情や日本流のサービス学習予定である。

また、東京経営短期大学との産学連携に加えて、ホテルオークラは2020年に東京マスタ学院調理師専門学校と提携し、「日本留学制度」の一環として同社によ

²²⁵ ホテルオークラプレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001383.000005118.html>

最終閲覧日 2021年1月20日。

る費用負担の下にホテルオークラの海外支店で働く主に外国人の調理人を毎年 3 名から 5 名来日させ、技術向上を図る予定である。このような試みの狙いは、「日本留学制度」の修了者を海外ホテル展開におけるオークラブランドの和食レストランで勤務させ、日本人の総料理長を補佐する中核となる中堅の人材を育成することにある。

このようにホテルオークラでは、世界的なホテルズとなるために、グローバル社会の中で生き残れるホテルスタッフ人材を育成しようとする試みが行われている。とはいえ、ホテルオークラによる産学連駅の試みは少数派であり、日本の専門学校や大学などの教育機関と企業双方は本格的な産学共同の試みに未だ消極的であると述べた上で、国際的な調理師学校として知られるコルドンブルーのアカデミック&セールスデベロプメントマネージャーのリンズィー・ブリッジェス氏は日本と対比する形で、オーストラリアの現状を以下のように述べている。

「オーストラリアでは、大学は理論を教えそして専門学校は実践を専門分野として教えている。また、この 2 つの教育機関はそれぞれの特徴を活かし、産業界の必要に応じて教育機関が再教育を行う大学、専門学校そして企業という従業員の職業教育をサポートするバックアップのための構図が定着している。現場で働いている従業員が、学校を訪れ新たに必要とされる知識や技術を学びそして現場に戻りその学びを活かしていく。またその反対である学校が現場に必要なトレーニングをしたうえでホテル業界やレストラン業界に送り出すことが常識とされており産学連携のフレキシブルな教育体制が出来上がっている。」²²⁶

このようにオーストラリアでは、産学界がキャリアパスを占めし、それぞれのポジションに応じて習得すべき知識や技術を教える場が与えられている。

²²⁶ 月刊ホテル旅館編集部（2009）「ル・コルドン・ブルーが提案するホスピタリティ・マネジメント・プログラム」『月刊ホテル旅館』46（10）、60～63 頁、参照。

一方で、日本のホテルではその日のオペレーションに直接関連するサービス技術に偏った企業内教育訓練が行われ、企業としての経営方針などの立案などに必要な知識を修得することは難しい状況にある。

しかしながらグローバル化の進む社会の中で、ホテルスタッフとして組織全体を見直し、ビジネスとして収益性を意識させるマネジメント教育が求められている。また、リンズィー・ブリッジス氏は日本のサービスの専門技術については、「日本の料理やサービスは本当に素晴らしいものである。ここにマネジメントというプラスアルファを付け加えれば抜群の国際的な競争力を持つ。」とも述べており、そうであるからこそマネジメント教育を充実させることは、日本のホテル業が国際競争の中で今後生き延びていくための、喫緊の課題であるともいえる。²²⁷

第2章で述べたように、外資化の進むホテル業において現場主義的な従業員への教えは効果的ではなく、産学連携の人材育成にとって効率的な構造の中で、従業員をホテル企業の人的資源として育成していくためにも企業内教育訓練の必要性が慎重に検討されるべきである。

また、国土交通省観光庁の平成27年度の事業報告書は、以下のように、旅館・ホテル経営人材育成事業において産学連携における人材育成の重要性を述べている。

「我が国の観光産業は、国内総人口の減少・少子高齢化、世界規模での産業構造の転換、国内観光需要の成熟、訪日外国人旅行客の飛躍的な増加やICTの発展など、大きな環境変化に晒されている。そのうち宿泊産業、とくにその大部分を占める地方エリアの旅館・ホテルは中小規模・家族経営事業者であること、過去に構築した販売・サービスの体制が硬直化していること、増加する訪日外

²²⁷ 同上記事、63頁。

国人旅行客への対応遅れ、国内観光需要とくに団体客や旅行会社からの送客依存などといった様々な理由により、経営革新が進んでいないのが現状である。また、旅館・ホテルはサービス産業のなかでも、労働生産性が低いといった課題もある。しかしながら、地方の旅館・ホテルは地域の雇用を創出、経済波及効果をもたらすなど、大きな可能性を秘めた存在でもある。こうした中で宿泊産業をさらに強化・発展させ観光立国を実現するためには、これまでのビジネスモデルに囚われず、消費者のニーズに応じた高付加価値のサービスを提供することや、外的環境変化に左右されず健全な経営を行うなど、高い経営能力を有した人材の育成が求められている。ただし、経営人材育成については、MBAをはじめとしたビジネススクールでの教育や研究が一般的ではあるが、ホスピタリティ産業分野や小規模な宿泊事業体を対象とした研究や教育コンテンツは、世界的に見ても希薄である。また、学界・産業界とも、情報・ナレッジが集中する都市部に比べ、観光の舞台となる地方エリアでは、教育や研究の環境整備の点でも遅れをとっている。これらの課題を解決するためには、産学連携による自立・持続的な仕組みを構築していくことが急がれる。」²²⁸

このようにホテル業界がおかれている状況からも理解できるように、ホテル業界ではプロとしてオペレーション能力だけではなく、高いマネジメントスキルを持ったホテルスタッフの育成の必要性が迫られている。

昨年からの新型コロナウイルスの影響において、ホテル業界の変化は大きなものがある。インバウンドの減少により窮地に立たされているホテル企業も多い。今までホテルを支えていた宴会部門は、コロナ禍のために宴会数が減少し、またレストランを主とする料飲部においても客数が減り売り上げに結びつかず企業と

²²⁸ 国土交通省観光庁「観光経営マネジメント人材育成」

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/renkei.html> より引用。最終閲覧日 2021 年 1 月 5 日。

しての新しい生き残るための策が求められている。日々変化するホテル運営や経営に対抗できるホテルスタッフの育成が急務である。先で厚生労働省が述べるように労働生産性が低い業界となっており、この状況を変えていけるのは産学連携を基盤とした企業内訓練であり、コーポレート・ユニバーシティである。

また、インバウンドの入国数とともにホテル業界の編成も仕組みも様変わりし、観光客のニーズの多様化そしてホテル経営・運営の変化など今までになかった変化に対して対応していなくていかなければならない時代である。これまでのように技術や知識を教えることも必要ではあるが、今や企業自体がミドル・マネジメントやトップ・マネジメントに必要な企業内教育訓練を行い、さらにそれをより体系的かつ徹底的に行うためには、定期的にそしてかつ効果的に企業内研修をおこなうにはコーポレート・ユニバーシティを設置して企業内訓練に取り組むことが求められると考えられる。

第4節 結論―総括及び今後の展望―

第1部では、日本のホテル産業全体の経営環境の変化と、それに伴って求められる人的資源の変化、そしてそのような変化に対応して教育訓練の再構築を検討する上で依拠すべき基本的視座について考察した。

第1章では、ホテル産業の人的資源が変化を求められる中で、ホテル産業における教育訓練をホテル企業の競争優位に直結する問題として捉え直し、その捉え直しに基づいて従業員対策の一環として教育訓練を再構築する必要性の理論的根拠を探求するために、戦略的人的資源管理論の形成史を振り返った。特に、第1章第4節では、いくつかの先行研究を土台として1990年代以降発展した資源ベース・アプローチに基づくSHRMの特質を中心に検討した。ホテル産業においてホテルスタッフが顧客に提供する対人サービスは、ホテルの施設や設備そして料

理などとともに、ホテル企業が販売する商品の主要な構成要素の一部であり明らかに価値の主要な源泉と考え、これを VRIO という要件に備えたものにすれば更なる競争優位の持続的な源泉になると考えた。ただし、Normann が述べるように商品としてのサービスには無形性、生産と消費の同時性、生産・販売・消費の空間的一致、対面接触の必要性等の特質があること、あるいは Hochschild が述べるように労働としてのサービスには感情労働という特質があることは、サービスを VRIO という要件を備えた競争優位の源泉にする上での重要な契機を含むとともに、これを競争優位の源泉にする上では、特定のスキルやテクニックが必要とすることを考察した。

第 2 章では、外資系ホテルの日本市場への参入により大きく変化したホテルスタッフの人材像、そしてその人材像の実現に向けてホテル産業が取り組むべき課題について考察した。

第 3 章では、国際観光ホテル整備法の設立以来、インバウンド客を対象に成長を遂げ、また将来の成長可能性も期待されるホテル産業ではあるが、未だに現場主義的な人材育成が行われており、それを原因の一つとなっている高い離職率は、この業界が今後発展を続けている上での桎梏となっていることを考察した。その一方で、国の観光人材育成への取り組みは積極的に行われ始めていることを述べ、厚生労働省によるホテルスタッフのための能力別資格制度の設置と、企業の実地訓練制度を支援・保管するその役割について考察した。

ホテル企業を取り囲む変化に基づき、今後はホテル業界と教育業界が産学連携をより密にとりながら効果的にホテルスタッフを育成することが求められる時代である。先でのべたように、求められるホテル従業員の人材像は、外資系ホテルズの参入や人の生活サイクルからくる変化や違いから大きく変わった。以前のようない現場主義的な人材ではなく、長期の経営基盤に立ったマネジメント業務も可能な多岐に業務ができる人材である。第 2 部では、第 1 部で確認された日本のホ

テル産業の教育訓練の現状と課題の認識に立ちながら、それに基づいて再構築を図るために、国内外の教育機関による取り組みと、国内外のホテル企業のベストプラクティスを考察した。

第4章では、国内において企業内訓練のベストプラクティスとして帝国ホテルの事例を検討し、その上でそこで取り組まれていない内容が教育機関との連携によって補完される必要があるとの認識に基づき、国内外の教育機関による取り組みを考察した。

日本国内における教育機関の事例としては、日本ホテルスクール、東京観光専門学校そして中村国際ホテル専門学校の3校の具体的な教育プログラムについてその特徴や課題を考察した。海外の教育機関の事例としては、米国ニューヨーク州に位置するコーネル大学ホテル経営学部のカリキュラムそしてハワイ州ハワイ大学カピオラニコミュニティカレッジの2校の教育プログラムについて解説し、その内容並びに特徴について考察した。海外の教育機関の事例についての検討は全て、筆者が現地を訪問しインタビューと資料収集に基づいている。

ハワイ大学カピオラニ・コミュニティ・カレッジのホテルマネジメントコースの教員たちの多くは、ホテル企業に勤務する現職のスタッフであった。米国では大学教員の専門分野においての副業が認められており、午前中はホテルで勤務し、午後はホテル経営専攻の学生たちに講義を行うという形式がとられている。ホテル学科の2年生を対象とした宿泊ハウスキーピングの講義を担当していた女性教員は、ワイキキシェラトンホテルの現職のハウスキーピングのディレクター（支配人）であった。講義の中で学生たちにホテル現場の新しい情報を伝える姿には迫力があり、学生と教員の活発なコミュニケーションの場として効果的な授業が行われていた。また、同時に教員は学生たちと積極的にコミュニケーションを図ることにより、将来のホテルスタッフを目指す学生のホテル業に対する理解レベルや考え方を知ることができ、ホテル現場の新人ホテルスタッフの教育訓練

に役立てていた。マネージャーが実務家教員となり、ホテル学部の学生たちを指導するアメリカの教育機関における教育内容そしてホテル企業との連携のあり方を現地の取材に基づいて考察したことは、本論文の一つの成果であったと自負している。

このようにアメリカのホテルスクールにおける教育プログラムは体系的に質が高いものであるだけでなく、企業内教育との絶妙な連携が図られている点で、日本の専門学校とホテル企業で行われている現場主義的なそれとは異なることを考察した。

第5章と第6章では、コーポレート・ユニバーシティへのアプローチの中で、ホテル業界において最も先進的な従業員教育プログラムを世界中で展開する米国リッツ・カールトン社そしてハイアットホテルズアンドリゾーツのプログラム内容とその取り組みについて述べた。ハイアットホテルズアンドリゾーツにおいては、日本でハイアットホテルズを積極的に展開する不動産大手企業の一つであるホテル運営企業森ビルホスピタリティ社の人事スタッフとのインタビューを行い、具体的なハイアットホテルズの教育プログラムの詳細についての聞き取りを行った。日本のホテル企業における現役のマネージャーに聞き取りを行い、それに基づいて第1章から第4章までにおいて考察した基本的視座や、それに基づく制度的な取り組みの必要性を根拠づけたことも、本論文のひとつの成果であると考えられる。

終章では、第6章までで考察してきた、戦略的人的資源管理の観点からその重要性が強調され意味づけがなされたものとしてのホテル企業における教育訓練の有効性について考察した。しかしながら、有効性の指標としての企業内研修の成果は短期的かつ簡易的に測れるものではなく、今までの様々な過去の研究の下でもその明確な答えは見つかっていないことを踏まえて、人的資源成果、組織成

果、財務的成果、株式市場での成果という4つの暫定的指標の観点から、その有効性について差し当たりの結論を引き出した。

序章で述べたように、従業員を人的資源として捉え、それを競争優位の源泉として、つまり戦略性を有する資源として捉え、かつそのような戦略性を有する資源を獲得、育成、定着、活用を図るための人的資源管理も戦略性を有する組織資源として捉え、その根拠を理論的に考察するとともに、その実践的意義を実証的に考察する研究は数多い。しかしながら、そのような問題を、ホテル産業を対象にして、企業外部の教育機関との連携を視野に入れつつ、ホテル業務の具体的業務との関連での教育訓練の具体的制度・内容にまで踏み込みながら、研究した業績は、管見によれば、存在しなかったといってよい。本論文のオリジナリティのひとつは、そのような意味での先駆的研究を不十分ながら行なったことにあると考える。

ホテル産業は、先で述べたように高い離職率を示す業界である。毎年多くの学生が、ホテル業界という一見派手な世界に憧れて入社を希望する。その離職率を低め、そこで働く従業員たちのホテルスタッフとしての技量や資質を高め維持していくことはむずかしい。しかしながら、企業自身が人材育成を真剣に考え予算化し、教育訓練を人材育成のための教育プログラムの一環と考え定期的かつ計画的に全社員を対象におこない、そして実際の業務における教育訓練の成果を公正に評価するならば、離職率も改善され、生産性も高められることによりホテルスタッフという職業が社会的にも評価されるものとなろう。ホテル産業において施設の充実によって業績の改善を目指すことには限界がきている。ホテル産業という業種の特徴を再考し戦略的人的資源管理という起点に立ち、人的資源の質を強化し定着化を図ることが急務である。その成否が、日本が世界から真の観光立国として評価が得られ多くのインバウンドを迎えることのできる国際的にも認められる有能なホテル人材が働く国になるか否かを分ける岐路となると考える。

参考文献

- 浅羽茂「経営戦略の経済学(14) リソース・ベースト・ビュー」『経済セミナー』第 580 号、2003 年。
- 浅羽茂・牛島辰男（2010 年）『経営戦略をつかむ』有斐閣、12 頁。
- 赤羽新太郎・夏目啓二・日高克平『グローバリゼーションと 経営学—21 世紀における BRICs の台頭—』ミネルヴァ書房、2009 年。
- 井上富貴子『リッツ・カールトン 20 の秘密』オータパブリケーションズ、2009 年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、2009 年。
- 池田誠『ホテルマンの基礎実務』柴田書店、1980 年。
- 石川伊吹「RBV の誕生・系譜・展望 —戦略マネジメント研究の所説を中心として」『立命館経済学』第 43 巻第 6 号、2005 年。
- 石田和夫・梅澤隆・永野仁・蔡ニン錫・石田淳『MBA 人材マネジメント』中央経済社、2006 年 5 月。
- 石塚勉『ホテル観光用語辞典』日本ホテル教育センター、2001 年。
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984 年。
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社、2003 年。
- 伊丹敬之『よき経営者の姿』日経ビジネス人文庫、2013 年。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール・経営学入門 第 3 版』日本経済新聞出版社 2008 年。
- 伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008 年。
- 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著、『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、2006 年。

伊藤健市・中川誠士・堀龍二『アメリカの経営・日本の経営：グローバル・スタンダードの行方』ミネルヴァ書房、2010 年。

伊藤健市『労務論講義』晃洋書房、1996 年。

今井一孝「組織文化と戦略(上)」『経営志林』第 32 巻、第 4 号、1996 年、63－79 頁。

今井壽宏『経営学入門シリーズ経営組織』日本経済新聞出版社、1998 年。

岩田奇志『企業経営行動と文化』文眞堂、2012 年。

岩出博『LECTURE 人事労務管理』泉文堂、2000 年。

岩出博「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第 3 巻第 2 号、2－12 頁、2001 年。

岩出博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』第 71 巻第 4 号、657－671 頁、2002 年。

岩出博『戦略的人的資源管理論の実相－アメリカ SHRM 論研究ノート－』泉文堂、2002 年。

岩谷昌樹「リソース・ベース理論と企業戦略」『立命館経営学』第 40 巻第 5 号、2002 年。

岩本大輝「ホテルブランドの最先端を追う」『週刊ホテルレストラン』53 (30)、48－53 頁参照、2018 年。

上林憲雄、厨子直之、森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理新版』有斐閣、2018 年。

梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990 年。

梅澤正・上野征洋『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社、1995 年。

梅津祐良・水谷榮二（1990）『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部、1990 年。

- 占部都美『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房、1981 年。
- 大橋靖雄『人的資源の組織戦略』中央経済社、2000 年。
- 岡田正大「ポーター vs バーニー論争の構図」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第 26 巻第 3 号、2001 年。
- 岡田行正「戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察」『北海学園大学経営論集』第 3 巻第 3・4 号、通号 11、2006 年。
- 岡田行正「人的資源管理の生成理論的基礎要因 — “Personnel” から “human resources” へ」『北海学園大学経済論集』第 49 巻第 4 号、239 頁 — 254 頁、2002 年。
- 岡田行正「戦略的人的資源管理の出現」『北海学園大学経済論集』第 50 巻第 2 号、通号 151、83 — 111 頁、2002 年。
- 岡田行正「戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察」『北海学園大学経営論集』第 3 巻第 3・4 号、通号 11、1 — 14 頁、2006 年。
- 岡田行正『新版アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館、2008 年。
- 岡本伸之『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店、1979 年。
- 桐山秀樹『ホテル戦争』— 外資 VS 老舗 業界再編の勢力地図 柴田書店、2005 年。
- 奥林康司『入門人的資源管理』中央経済社、2003 年。
- 奥林康司・吉田和夫『現代の労務管理』ミネルヴァ書房、1991 年。
- 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博『労務管理入門（増補版）』有斐閣、220 頁、1992 年。
- 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社、1988 年。
- 加藤弘治『観光ビジネス未来白書』同友館、2018 年。
- 梶原豊『人的資源管理論』同友館、2002 年。
- 金井壽宏『経営組織』日本経済新聞出版社、1998 年。

金恵眞「組織文化と人的資源管理施策」『三田商学研究』第 39 巻第 4 号、
1996 年、71-79 頁。

グロービス・マネジメント&インスティテュート『MBA 人材マネジメント』ダイヤモンド社、2002 年。

國島弘行・池田光則・高橋正泰・裴富吉『経営学の組織論的研究』白桃書房、
1992 年。

桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998 年。

月刊ホテル旅館編集部（2007）「ザ・リッツ・カールトン東京の全容」『月刊ホテル旅館』柴田書店（6）、47 頁引用。

月刊ホテル旅館編集部（2009）「ル・コルドン・ブルーが提案するホスピタリティ・マネジメント・プログラム」『月刊ホテル旅館』46（10）、60-63 頁、参照。

河野豊弘『現代の経営戦略 — 企業文化と戦略の適合 — 』ダイヤモンド社、
1985 年。

河野豊弘『変革の企業文化』講談社、1988 年。

観光庁（2019）『宿泊業の生産性向上事例集 2』宿泊業の生産性向上推進事業、
7-9 頁、参照。

国土交通省観光庁編、「平成 30 年版 観光白書」

小林俊治・百田義治『社会から信頼される企業』中央経済社、2004 年。

小山悦司「教育教師のあるべき姿を求めて」『21 世紀の教育』法律文化社、1991 年。

坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房、2000 年。

作古貞義『ホテルマネジメント』柴田書店、1998 年。

作古貞義『改訂ホテル事業論 事業化計画と固定投資戦略』柴田書店、1998 年。

佐久間信夫・水尾順一『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』

ミネルヴァ書房、2010年。

佐藤陽子『はじめての人的資源マネジメント』有斐閣、2007年。

四方啓暉『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房、2010年。

島弘『人的資源管理』ミネルヴァ書房、2000年。

ジェイ・ダブル・マリオット・ジュニア、キャシー・アン・ブラウン「マリオット・ウェイサービス12の真実」日本能率協会マネジメントセンター、1999年。

ジョセフ・ミッシェル JOSEPH A. MICHELLI『The New Gold Standard ゴールド・スタンダード ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー世界最高のお客様経験を作り出す5つのリーダーシップ法』ブックマン社、2009年。

週刊ホテルレストラン編集部(2011)「ホテルの研修最前線」『週刊ホテルレストラン』46(34)15-31頁、参照。

週刊ホテルレストラン編集部(2017)「人を生かし成長させる企業が勝つ」『週刊ホテルレストラン』52(35)6-8頁、参照。

鈴木好和『人的資源管理論』創成社、2003年。

副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房、1977年、10頁。

ダイヤモンド編集部「企業内大学Aクラス人材の生産工場」ダイヤモンド社『Harvard Business Review』, 27(12)96頁、2002年。

高橋伸夫・新宅純二郎「Resource-Based Viewの形成」『赤門マネジメント・レビュー』第1巻第9号、2002年。

田村正「複合建築のホテル増加：その2外資系超高級ホテルの集中的東京進出」『宮城大学事業構想学部紀要』8、14頁、2006年。

谷内篤博・服部治『人的資源管理論』晃洋書房、2000年。

谷本啓「ザ・リッツ・カールトンホテルにおける人材活用の構造」『同志社商学』第6巻5号、375-376頁参照、2013年。

出口将人『組織文化のマネジメントー行為の共有と分化』白桃書房、2004年。

中條毅『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房、2007年。

津田真澄『人事労務管理の思想』有斐閣新書、1997 年。

テイラー雅子「宿泊産業における成長戦略としての人材育成ーホテル業の現状と課題ー」『日本労働研究雑誌』49 頁、2019 年。

坪井順一・間嶋崇編著（2008 年）『経営戦略理論史』学文社、参照。

寺元義也・岩崎尚人『経営戦略論』学文社、2004 年。

東洋経済新報社「就職四季報総合版 2022 年版」、2022 年。

鳥取部真己「戦略的人的資源管理論の展望に関する一考察」『名古屋商科大学論集』第 53 巻 第 2 号、2009 年。

中川誠士「第 4 章 「テイラー戦略」と人事管理の形成」井上昭一編著、『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房、2004 年。

中川誠士「第 5 章 労務管理ー新たな展開と経営労務論の方法ー」田代義範編著『現代日本企業の経営学』ミネルヴァ書房、2004 年。

中川誠士（2007 年）「「リソース・ベースト・ビューに依拠した戦略的人的資源管理」の可能性ーリンカーン・エレクトリック社の事例研究を通してー」福岡大学商学論叢』第 51 巻第 4 号。

中川誠士「第 15 章 アメリカ労使関係の形成と生命保険会社」石田重森編著（『保健学のフロンティア』慶應義塾大学出版会、2008 年。

中川誠士編著、『経営学史叢書第 1 巻 テイラー』文真堂、2012 年。

中川誠士「第 8 章 科学的管理の基本問題」百田義治『現代経営学の基本問題』中央経済社、2020 年。

中村正人『ホテル業界大研究』産学社、2009 年。

日経産業新聞「質のリッツ売り込む」2006 年 5 月 12 日記事。

バーニー、J. B. 「識者に聞く経営戦略と CSR 競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』（1602）、76ー79 頁、2011 年。

長谷川耕平・栗山真太郎「なぜ、外資系ホテルブランドは地方進出が増えているのか」『週刊ホテルレストラン』55（6）、44ー45 頁、2020 年。

- 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房、2002年。
- 花岡正夫・向肇共著『戦略的企業行動』白桃書房、1977年。
- 林倬史・關智一・坂本義和『経営戦略と競争優位』税務経理協会、2006年。
- 林正・KOU MEI・岡本寿・平瀬拓（2009）「階層別人材育成の現状と課題」『週刊ホテルレストラン』44（23），42頁引用。
- 原田實「第12章 人的資源管理と企業戦略」片山伍一編著（1992年）『現代企業の支配と管理』ミネルヴァ書房。
- 原田實（1997年）「エルトン・メイヨーの管理思想再考」経営学史学会編『アメリカ経営学の潮流』文眞堂。
- 平野文彦・幸田浩文『人的資源管理』学文社、2003年。
- 藤江俊彦『経営戦略論入門』同友館、2004年。
- 藤田誠「経営資源と組織能力」『早稲田商学』第375号、1997年。
- 藤田誠「インタングブルズとICマネジメント」『税経通信』第57巻第3号、2002年。
- 藤田誠「経営資源と競争優位性：Resource Based View 小史」『早稲田商学』第400号、2004年。
- 二神恭一『企業と人材・人的資源管理』八千代出版、2000年。
- 『ホテル用語辞典』日本ホテル教育センター、2016年
- 洞口光由（2014）「外資系高級ブランドがもたらす日系高級ホテル経営戦略の破壊」『武蔵野大学教育リサーチセンター紀要』4、119頁。
- 前田勇『観光とサービスの心理学』学文社、1995年。
- 松山一紀「人的資源管理(HRM)と組織戦略」『大阪国際大学国際研究論叢』第17巻 第1号、2003年。
- 松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房、2007年。

村瀬 慶紀 (2010) 「ホテル総支配人の人材育成ー日本のホテル企業の海外進出を通してー」 経営力創成研究第 6 号、pp135～144.

労務理論学会『経営労務辞典』晃洋書房、2011 年。

英語文献

Ahmad, R., Solnet, D. and N. Scott, “Human resource practices system differentiation: A hotel industry study”, Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol.17, 2010.

Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management, New York, Nichols publishing Company, 1988.

Armstrong, M., Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 3rd Edition, Kogan Page, 2006.

Baird, L. and I. Meshoulam, “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, Academy of Management Review, Jan 1988, Vol.13, No. 1.

Barney, J. B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” Journal of Management, Vol.17, No.1, 1991.

Barney, J. B., “Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” Academy of Management Review, Vol.11, No. 3, 1986.

Barney, J. B. and A. M. Arilan, “The Resource-based View: Origins and Implications” In Hitt, Freeman and Harrison, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers, Ltd., 2001.

Barney, Jay B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second

- Edition, Prentice Hall, Inc., 2002, 岡田正大訳（2003 年）『企業戦略論－競争優位の構築と持続－【上】基本編』ダイヤモンド社。
- Barney, J. B. and P. M. Wright, “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, Human Resource Management, Spring 1998, Vol.37, No.1.
- Becker, B. and B. Gerhart, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, 1996.
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn and Richard E. Walton, Managing Human Assets, The Groundbreaking Harvard Business School Program, The Free Press, 1984, 梅津祐良・水谷栄二訳（1990年）『ハーバードで教える人材戦略：ハーバード・ビジネススクールテキスト』日本生産性本部。
- Boudreau, J. W., Sturman, M. C., and T. A. Judge, “Utility Analysis: What are the black Boxes and Do They Affect Decisions?”, N. Anderson and P. Herriot(Eds.), Assessment and Selection in Organizations, Wiley, 1994.
- Boxall, P. F., “Strategic HRM: A Beginning, a New Theoretical Direction”, Human Resource Management Journal, Vol.2, No.3, 1992, .
- Boxall, P. F., “The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm”, Human Resource Management Journal, Vol.6, No.3, 1996.
- Boxall, Peter F., “Human Resource Strategy and Industry-Based Competition: A Conceptual Framework and Agenda for Theoretical Development”, in P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau & G. T. Milkovich (Eds.), Research in Personnel and Human Resources

- Management, Suppl. 4, IRRA, 1998.
- Butler, J., “Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy” , Journal of General Management, Vol.13, No.4,1988.
- Carmeli, A. and A. Tishler, “The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance” , Strategic Management Journal, Vol.25, No.13, 2004.
- Chand, Mohinder, “The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry” , International Journal of Human Resource Management, Vol.21, No.4, 2010.
- Cheng, Angeline, Brown, Alan, “HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore” , International Journal of Human Resource Management, Vol.9, No.1, 1998.
- Choi, Youngsoo, Dickson, Duncan R., “A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level” , Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol.9, No.1, 2010.
- Ciang, Chun-Fang, Back, Ki-Joon, and Deborah D. Canter, “The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry” , Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol.4, No.2, 2005.
- Davidson, Michael C. G., Wang, Ying, “Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages” , Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,

Vol.10, No.3, 2011.

Dyer, Lee, and Todd Reeves, "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" , The International Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.3, 1995.

Edmund Heeny & Mike Noon(ed.), A Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press,2008, P83.

Engstrom, T. E. J., Westnes, P., and S. F. Westness, "Evaluating Intellectual Capital in the Hotel Industry" , Journal of Intellectual Capital, Vol.4, No.3, 2003.

Fombrun, C. J., N. M. Tichy and M. A. Devanna, Strategic Human Resource Management, Wiley, New York.

Foss, J. N., "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm" , In Montgomery, C. A., Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Kluwer Academic Pubishiers, 19957.

Foss, J. N., "Resource and Strategy: Problems, Open Issue, and Ways Ahead." , In Nicolai J. Foss. (ed.), Resource Firms And Strategy: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press., 1997.

Furunes, Trude, "Training Paradox in the Hotel Industry" , Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism, Vol.5, No.3, 2005.

Gannon, Judie M., Roper, Angela, and Liz Doherty, "Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry" , International Journal of Hospitality Management, No.47, 2015.

Hemdi, Mohamad Abdullah, Nasurdin, Aizzat Mohd, and Gadjah Mada,

“PREDICTING TURNOVER INTENTIONS OF HOTEL EMPLOYEES: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practice and Trust in Organization” , International Journal of Business, Vol.8, No.1, 2006.

Herzberg, Frederick, Mauser, Bernard, and Barbara Bloch Snyderman, The Motivation to Work, Second edition, J. Wiley, 1959.

Herzberg, Frederick, Work and the Nature of Man, Ty Crowell Co., 1966,

北野利信訳（1968 年）『仕事と人間性 動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社。

Hilton Hotels and Suites Niagara Falls/Fallsview HouseKeepingDepartment Health & Safety Training Manual、Spring 2012.

Hochschild, Arlie Russel, The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling, University of California Press, 1983, 石川准・室伏亜希訳『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社、2000 年。

Hoopes, D. G., T. L. Madsen, and Walker, G. Guest, “Editors’ Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity” , Strategic Management Journal, Vol.24, No.10, 2003.

Hoque, Kim, “Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry” , British Journal of Industrial Relations, Vol.37, No.3, 1999.

Huselid, M. A., and B. E. Becker, “High Performance Work System and Organizational Performance” , Paper presented at the 1995 Academy of Management Conference, 1995.

Jacoby, Sanford M., The Embedded Corporation, Princeton University Press, 2005, 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳（2005 年）『日本の人事部・アメ

リカの人事部』東洋経済新報社。

Lado, Augustine A., and Mary C. Wilson, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective”, Academy of Management Review, Vol.19, No.4, 1994.

Legge, K., Human Resource Management: Rhetorics and Realities, Macmillan, London, 1995.

Lengnick-Hall, C. A. and M. L. Lengnick-Hall, “Strategic Human Resources Management”, Academy of Management Review, Jul 1988, Vol.13, No.3.

Lepak David P., and Scott A. Snell, “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, Academy of Management Review, Vol.24, No.1, 1999.

McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Inc., 1960,
高橋達男訳（1966年）『企業の人的側面』産業能率短期大学出版部。

Maroudas, Leonidas, Kyriakidou, Olivia, and Artemis Vacharis, “Employees’ motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices”, Managing Leisure, Vol.13, No.3/4, 2008.

Maslow, Abraham H., Motivation and Personality, Second Edition, Harper & Low, Publishers, 1954, 小口忠彦監訳（1971年）『人間性の心理学』産業能率大学出版部。

Mathis, Robert L. and John H. Jackson, Human Resource Management: Essential Perspective, Fourth Edition, South Western, 2007, 西川清之・江口尚文・西村香織訳（2008年）『人的資源管理論のエッセンス』中央経済社。

- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce and Joseph Lampel, Strategy Safari, The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, 1998, 齋藤嘉則監訳（1999 年）『戦略サファリ』東洋経済新報社。
- Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart and Patrick Wright, Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage 12th Edition, Mcgraw-Hill Education, 2020.
- Normann, Richard, Service Management, Strategy and Leadership in Service Business, Second Edition, John Wiley & Sons, 1991.
- Porter, Michael E., Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳（1982 年）『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- Porter, M. E., Michael E. Porter on Competition and Strategy, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991.
- Rosenzweig, P. M. and N. Nohria, “Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations”, Journal of International Business Studies, Vol.25. No.2, 1994.
- Rumelt, R. P., “Toward a Strategic Theory of the Firm”, In R.B Lamb(ed), Competitive Strategic Management Prentice-Hall, 1984.
- Snow, Charles C. and Lawrence G. Hrebiniak, “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, Administrative Science Quarterly, Vol.25, No.2.
- Swiercz, P. M. and Icenogle, M., “Strategic Human Resource Management: a Bibliography”, International Journal of Human Resource Management, May 1992, Vol.3, No.1.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, “Dynamic Capabilities and

- Strategic Management” , Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, 1997.
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. and Mary Anne Devanna, “Strategic Human Resource Management” , Sloan Management Review, Vol.23, No.2, 1982.
- Torrington, Derek, Hall, Laura and Stephen Taylor, Human Resource Management, Sixth Edition, Prentice Hall, 2005.
- Tracey, J. Bruce, “Commentary: Human Resource Strategy in the Hospitality Industry: Where Do We Go from Here?” , Cathy A. Enz(ed.), The Cornell School of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy, Sage, 2010.
- Úbeda-García, Mercedes, Marco-Lajara, Bartolomé, Sabater-Sempere, Vicente, and Francisco Garcia-Lillo, “Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry” , International Journal of Human Resource Management, Vol.24, No.15, 2013.
- Ulrich, D., “Using Human Resources for Competitive Advantage,” In Kilmann, R., Kilamann, T., & Associates (Eds.), Making Organizations Competitive, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1991.
- Ulrich D. and D. Lake, Organizational Capability: Competing from the Inside Out, Wiley, New York 1990.
- Walsh, Kate, Sturman, Michael C., and John Longstreet, “Key Issues in Strategic Human Resources” , Cathy A. Enz, The Cornell University of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy, Sage, 2010.

- Wernerfelt, B., “A Resource-Based View of the Firm” , Strategic Management Journal, Vol.5, 1984.
- William R.Tracey ,The Human Resource Glossary,3rd Ed,CRC Press LLC,2004, p.146
- Wright, P. M. and G. C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management,” Journal of Management, Vol.18. No.2, 1992.
- Wright, P. M., G. C. McMahan and A. McWilliams, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective,” International Journal Resource Management, Vol.5. No.2, 1994.
- Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., and Scott A. Snell, “Human Resources and the *Resource Based* View of the Firm” , Journal of Management, 2001, Vol. 27, No.6.
- Wren, Daniel A., The Evolution of Management Thought, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc., 1994, 佐々木恒男監訳（2003年）『マネジメント思想の進化』文眞堂。
- Zhaoping Liu, “Chapter 6 Commentary: The Frameworks and Initial Steps of the Strategic Management Process in Hospitality and Tourism” , Cathy A. Enz (ed.), The Cornell School of Hotel Administration, Handbook of Applied Hospitality Strategy, Sage, 2010.